

TAMPEREEN YLIOPISTO

**Yhteisöllisyyden vahvistaminen työyhteisövalmennuksen ja
kehittävän arvioinnin menetelmin**

Kasvatustieteiden yksikkö

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma

AILA KUUSIO

Elokuu 2015

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden yksikkö

AILA KUUSIO: Yhteisöllisyyden vahvistaminen työyhteisövalmennuksen ja kehittävän arvioinnin menetelmin.

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 88 sivua, 2 liitesivua

Elokuu 2015

Tässä tutkimuksessa pyrin selvittämään onnistuttiinko työyhteisövalmennuksen avulla vahvistamaan yhteisöllisyyttä sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen tuetuissa asumispalveluyksiköissä. Työyhteisövalmennus toteutettiin vuonna 2012 ja valmennuksen pitkäaikaisvaikutuksia tutkittiin noin vuosi valmennuksen päättymisen jälkeen. Työyhteisövalmennuksen vaikuttavuutta arvioin Robert O. Brinkerhoffin kuusisyklistä mallia soveltaen. Lisäksi pyrin selvittämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työyhteisövalmennusten vaikuttavuuteen organisaatioiden osaamisen kehittämisessä.

Tutkimus on toimintatutkimus ja tutkimusmenetelmän aineiston keruu on toteutettu narratiivisilla menetelmillä; sadutuksella ja ryhmäkeskusteluilla. Työyhteisövalmennuksen väli- ja loppupalautteiden keräämisessä kokeiltiin sadutus-menetelmää ja vaikuttavuuden arviointiaineisto kerättiin järjestämällä ryhmäkeskustelut asumispalveluiden asukkaille ja työyhteisön jäsenille. Aineisto on analysoitu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Analyysissä on keskitytty selvittämään mitkä tekijät vaikuttivat työyhteisövalmennuksen vaikuttavuuteen ja miten heti valmennuksen päättymisen jälkeen kerätyissä palautteissa kuvaillut oppimistulokset näkyvät asumisyksikköjen arjessa vuosi valmennuksen päättymisen jälkeen.

Tutkimustuloksena voidaan päätellä että työyhteisövalmennuksella oli pitkäaikaista vaikuttavuutta niin yksilötasolla kuin työyhteisötasolla. Työntekijät kuvailivat oman ja työyhteisön toiminnan tarkastelun yhteisöllisyyden näkökulmasta lisääntyneen. Toimintatapoja oli pyritty muuttamaan tasa-vertaisiksi ja kuntoutujien osallistamista tukeviksi. Toisaalta sekä henkilökunnan että kuntoutujien ryhmäkeskusteluissa yhteisöllisyyden kuvailussa painottui arjen toiminnoista selviytyminen. Yhteisön mahdollisuudet kuntoutujien kokonaisvaltaisen kasvun tukemiseen ja yhteiskunnan toimintaan osallistumiseen jäivät vähäisemmälle huomiolle. Kerätyn aineiston perusteella näyttäisi siltä, että yhteisöllisyyden vahvistaminen ja yhteisöllisyyttä tukevien toimintatapojen kehittäminen edellyttävät työn organisoimista siten, että se mahdollistaa työyksiköiden henkilöstön suunnitelmallisen työskentelyn ja henkilöstön sitoutumisen tavoitteelliseen kokonaisvaltaista kuntoutumista edistävään työskentelyyn.

Työyhteisövalmennuksella on hyvät mahdollisuudet saada aikaan organisaation tavoitteen mukaista oppimista ja toimintatapojen muutoksia, mikäli työyhteisövalmennuksen tavoite on selkeästi ilmaistu, valmennus on hyvin suunniteltu ja johto on sitoutunut muutokseen, osallistuu valmennukseen ja mahdollistaa uusien toimintatapojen kokeilun toiminnassa.

Avainsanat: työyhteisövalmennus, yhteisöllisyys, vaikuttavuus, kehittävä arviointi

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	YHTEISÖLLISYYS	9
2.1	YHTEISÖLLISYYS MIELENTERVEYSKUNTOUTUKSESSA	10
2.2	YHTEISÖLLISYYTTÄ JA KEHITTÄMISTÄ TUKEVAT JOHTAMISKÄYTÄNNÖT ORGANISAATIOISSA.....	14
2.2.1	<i>Yhteisöllisyyden merkitys strategiatyössä</i>	<i>14</i>
2.2.2	<i>Johtaminen ja esimiestyö yhteisöllisyyden rakentajana.....</i>	<i>16</i>
2.2.3	<i>Luottamus vahvistaa yhteisöllisyyttä</i>	<i>19</i>
2.2.4	<i>Yhteisöllisen työskentelyn haasteet muuttuvassa työympäristössä</i>	<i>20</i>
3	TYÖYHTEISÖVALMENNUS	23
4	KEHITTÄVÄ ARVIOINTI	27
4.1	ARVIOINTI ORGANISAATION KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ	27
4.2	MUUTOSPROSESSIEN VAIKUTUSTEN ARVIOINTI.....	29
4.3	VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI R.O. BRINKERHOFFIN KUUSISYKLISEN MALLIN MUKAAN	31
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	36
5.1	TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT	36
5.2	KOHDERYHMÄ JA TUTKIMUSASETELMA	38
5.3	KOULUTTAJASTA TUTKIJAKSI	40
5.4	AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI	41
5.4.1	<i>Sadutus.....</i>	<i>43</i>
5.4.2	<i>Ryhmäkeskustelu.....</i>	<i>44</i>
5.4.3	<i>Aineiston analysointi.....</i>	<i>47</i>
6	TULOKSET.....	49
6.1	ARVIOINTI HETI KOULUTUKSEN PÄÄTTYTTYÄ	50
6.1.1	<i>Tarvekartoitus ja tavoitteen asettaminen</i>	<i>50</i>
6.1.2	<i>Kehittämisohjelman suunnitteluprosessi ja suunnitelma</i>	<i>51</i>
6.1.3	<i>Suunnitelman toteutus.....</i>	<i>52</i>
6.1.4	<i>Työyhteisövalmennuksen herättämät välittömät reaktiot.....</i>	<i>55</i>
6.2	PITKÄ-AIKAISEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI TUETUSSA ASUMISPALVELUSSA.....	59
6.2.1	<i>Arvioinnin toteutus ryhmäkeskusteluina</i>	<i>59</i>
6.2.2	<i>Muutokset ajattelussa.....</i>	<i>60</i>
6.2.3	<i>Muutokset toiminnassa.....</i>	<i>61</i>
6.2.4	<i>Työyhteisövalmennuksen hyöty sosiaalipsykiatriselle yhdistykselle</i>	<i>65</i>
6.2.5	<i>Keskusteluissa esiin nousseita kehittämisajatuksia.....</i>	<i>67</i>
7	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	69
7.1	MINKÄLAISET TEKIJÄT VAIKUTTIVAT TYÖYHTEISÖVALMENNUKSEN VAIKUTTAVUUTEEN	69
7.2	TYÖYHTEISÖVALMENNUKSEN VAIKUTUS YHTEISÖLLISYYDEN VAHVISTUMISEEN.....	73
7.3	KEHITTÄMISAJATUKSIA YHTEISÖLLISYYDEN YLLÄPITÄMISEKSI JA VAHVISTAMISEKSI YHDISTYKSEN TOIMINNASSA	74
8	POHDINTAA	79
8.1	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDESTA	79
8.2	TUTKIMUKSEN HYÖDYNTÄMINEN JATKOSSA	80
	LÄHTEET	83

LITTEET	86
----------------------	-----------

1 JOHDANTO

Yhteisöllisyyden vahvistaminen ja osallistavan toimintakulttuurin kehittäminen ovat vahvasti esillä tämän ajan yhteiskunnallisessa keskustelussa ja tutkimuksessa. Uusliberalistisen individualistisen ajattelun vastapainoksi näyttää heränneen kaipuu yhteisöllisyyteen ja sen tuomaan pysyvyyteen ja turvaan. Yksinäisyyden torjuntaan ja arjessa selviytymiseen etsitään uusia yhteisöllisiä toimintatapoja niin vanhustyössä kuin mielenterveystyössäkin. Toisaalta yhteisöllisyyden nurjat puolet ovat nousseet esiin uutisissa vaikkapa ryöstelevien nuorisojoukkojen tai uskonlahkojen kyseenalaisen toiminnan myötä. Yhteisöllisyyden merkitys on huomattu myös organisaatioissa jotka elävät jatkuvien muutosprosessien keskellä. Strategian siirtäminen paperilta käytäntöön näyttäisi edellyttävän yhteisöllisyyttä tukevaa johtamista. Yksin ei kukaan selviydy vaan me tarvitsemme toisia ihmisiä niin työssä kuin vapaa-aikanamme.

Kuvaan tässä raportissa itä-uusimaalaisen sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen henkilöstön koulutusprosessia ja sen vaikuttavuutta yhdistyksen toimintaan. Käytän koulutuksesta jatkossa ”työyhteisövalmennus” käsitettä, koska se kuvaa paremmin toteutunutta prosessia. Perustelen käsitteen käyttöä tarkemmin luvussa 3.5 työyhteisövalmennus (s. 23).

Tarve työyhteisövalmennukselle on syntynyt yhdistyksen toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten vuoksi. Alueen kunnat ostavat yhdistykseltä tuettua kuntouttavaa asumispalvelua asiakkailleen ja palvelulle on määritelty laatukriteerit. Viime vuosien kuntatalouden heikon tilanteen vuoksi kunnat ovat ostaneet palvelua entistä heikomman toimintakyvyn omaaville asukkailleen. Tämä on aiheuttanut epävarmuutta yhdistyksen tulevaisuuden sekä toiminnan kuntouttavien tavoitteiden toteutumisen suhteen. Yhteisöllisyys on yksi yhdistyksen toimintaa ohjaava arvo. Yhteisöllisyydestä on mainintoja yhdistyksen laatukäsikirjassa niin johtamiseen, toiminnan ohjaamiseen kuin kuntoutukseen liittyen. Työyhteisövalmennuksen tavoitteena oli vahvistaa sosiaalipsy-

kiatrisen yhdistyksen yhteisöllisyyttä, tukea strategiatyöskentelyä, päivittää yhdistyksen laatukäsikirjaa ja luoda pohja organisaation jatkuvaan kehittämiseen.

Prosessin toteuttajaksi valikoitui itä-uusimaalainen aikuisoppilaitos. Oma roolini prosessissa oli toimia prosessia ohjaavana kouluttajana yhdessä kollegani kanssa. Vaikuttavuuden arvioinnin aikana toimin tutkijana ja arvioinnin toteuttajana. Valmennusprosessi alkoi syksyllä 2011 ja päättyi keväällä 2014 pitkäaikaisen vaikuttavuuden arviointiin. Keskityn raportissani kuvaamaan yhteisölliseen toimintakulttuuriin vaikuttavia tekijöitä niin työyhteisöissä kuin mielenterveyspalveluja tarjoavissa yhteisöissä. Kuvaan myös valmennusprosessin suunnittelua ja sen toteutuksen etenemistä sekä jatkuvaa arviointia kehittävän arvioinnin hengessä prosessin kuluessa ja vuosi prosessin päätymisen jälkeen.

Yhteisöllisen toimintakulttuurin luominen nähdään tuoreessa organisaatiotutkimuksessa tärkeänä strategian implementointia edistävänä tekijänä. Yhteisöllisyyden syntyyn vaikuttavia tekijöitä organisaatioissa ovat tutkineet mm. Yrjö Engeström ekspansiivisen oppimisen näkökulmasta (2004) ja Aarne Kilpimaa (2013) väitöstutkimuksessaan ”Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa”. Yhteisöllistä toimintakulttuuria on mahdoton tarkastella irrallaan johtamisen tarkastelusta, sillä johtaja mahdollistaa tai estää toiminnallaan yhteisöllisyyden vahvistumisen. Alexander Haslam, Stephen Reicher ja Michael Platow (2012) nostavat teoksessaan ”Uusi johtamisen psykologia” yhdeksi onnistuneen johtamisen edellytykseksi yhteisöllisen toimintakulttuurin ja me-hengen luomisen. Mielenterveystyössä yhteisöllisyys ja yhteisöön kuuluminen on nähty tärkeänä mielenterveyden ylläpitäjänä. Markku Salo (2007) on tehnyt laajan tutkimuksen mielenterveys- ja päihdekuntoutuksen asumispalveluista Suomessa ja yhteisöllisyyden merkityksestä kuntoutumisprosessissa.

Kun koko työyhteisö veloitetaan osallistumaan koulutukseen, on tavoitteena muutos toimintatavoissa. Tämän vuoksi olen perehtynyt tutkimuksiin joissa on arvioitu muutosprosessien onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä organisaatioissa. Muutosprosessien onnistumista työorganisaatioissa on tutkittu viime vuosina paljon. Joidenkin tutkijoiden mukaan jopa 70 % toiminnan muutokseen tähtäävistä työyhteisöjen koulutusprosesseista epäonnistuu (Mattila 2007, 18). Niinpä ammatillisena kouluttajana ja työyhteisövalmentajana kehittymisen näkökulmasta tahdoin arvioida prosessia kehittävän arvioinnin näkökulmasta ja paneutua prosessin suunnittelun ja toteutuksen arviointiin sekä sen vaikuttavuuden arviointiin. Arvioinnin pohjana on käytetty Robert O. Brinkerhoffin (2005) kuusisyklistä arviointimallia. Valmennusprosessin arviointia toteutettiin jatkuvan arvioinnin periaatteella, eli jokaisen valmennuspäivän päätteeksi osallistujat arvioivat päivän antia ja arvioiden pohjalta seuraavan valmennuspäivän ohjelmaa tarkennettiin ohjausryhmässä. Vuosina 2013-2014 toteutetun vaikuttavuuden arvioinnin tavoitteena oli saada tietoa valmennusprosessin

pitkäaikaisista vaikutuksista, eli oliko valmennus vaikuttanut osallistujien ajatteluun ja toimintaan ja näkyivätkö valmennuksen vaikutukset sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen asumispalveluiden arjessa vielä vuoden päästä valmennuspäivien päättymisen jälkeen.

Tutkimuksen raportointitapa on tyypillinen toimintatutkimukselle. Luvuissa 2-4 esittelen tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Luku 2 sisältää yhteisöllisyyden määrittelyn ja yhteisöllisyyden kehittymisen mielenterveyskuntoutumisen asumispalveluissa. Luvussa 2.2 kuvataan työyhteisön yhteisöllisiin toimintatapoihin vaikuttavia tekijöitä, eli strategiatyötä, johtamista ja luottamuksen merkitystä. Luvussa 3 vertaan henkilöstön kehittämiskoulutusta ja työyhteisövalmennusta ja perustelen miksi käytän tässä tutkimuksessani käsitettä työyhteisövalmennus. Luvussa 4 avaatan kehittävän arvioinnin käsitettä ja menetelmiä. Luku 5 sisältää tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologian. Raportin loppuosassa, luvusta 6 eteenpäin, paneudun kuvaamaan tutkimuksen kohteena olevaa valmennusprosessia sen suunnittelusta ja toteutuksesta aina vaikuttavuuden arviointiin asti. Pyrin kattavaan prosessikuvaukseen, josta selviää mitä prosessin aikana on tehty ja miten olen päättänyt tutkimusraportin loppuosassa esiteltäviin johtopäätöksiin.

Valmennusprosessin aikana teoria ja käytäntö ovat vuorotelleet. Prosessi on edetessään haastanut meidät valmentajat täydentämään teoreettista osaamistamme valmennettavien ryhmässä syntyneiden tarpeiden mukaan. Yhteisöllisyyden tarkastelu on laajentunut yhteisökasvatuksen tarkasteluksi mielenterveystyössä ja johtajuuden ja esimiestyön merkityksen tarkasteluksi yhteisöllisyyden mahdollistajana työyhteisöissä. Työyhteisövalmentajana toimiminen on haastanut etsimään tietoa muutosprosessien onnistumisen edellytyksistä ja vaikuttavuuden arviointimenetelmistä.

Vaikuttavuuden arviointi johdatti minut varsinaiseen käsiteviidakkoon. Törmäsin esimerkiksi seuraaviin osittain päällekkäisiin, limittäisiin ja rinnakkaisiin käsitteisiin: Kehittävä arviointi, arviointitutkimus, osallistava arviointi, konsultatiivinen arviointi ja kaikkiin näihin liittyvät kuvaukset arvioijan ja tutkijan roolista suhteessa kuhunkin käsitteeseen. Lopputuloksena loin itselleni mm. Robert O. Brinkerhoffin, Michel Brännmarkin, Suzanne Bennin ja Klaus af Ursinin teorioiden ja artikkeleiden koosteena seuraavan käyttöteorian jonka pohjalta toteutin arvioinnin:

Valmennusprosessin vaikuttavuuden arviointi on kontekstisidonnaista ja vuorovaikutteista. Sitä voidaan toteuttaa monilla eri menetelmillä. Arvioijan rooli vaihtelee arviointiprosessin eri vaiheissa. Olennaista kuitenkin on, että arvioija ja arvioinnin kohde toteuttavat arviointia ainakin osittain yhdessä suunnitellen, analysoiden ja tuloksia arvioiden. Arvioinnin tulosten hyödyntäminen jää kohdeorganisaation vastuulle, mutta arvioinnin tavoitteena on auttaa kohdeorganisaatiota etenemään kohti tavoitteitaan.

Tutkimusraportissa pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin (Luku 7, s. 69):

1. Minkälaiset tekijät vaikuttavat työyhteisövalmennuksen vaikuttavuuteen?
2. Onnistuiko koulutusprosessi vahvistamaan yhteisöllisyyttä sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen toiminnassa?
3. Nouseeko kehittävän arvioinnin prosessissa konkreettisia kehittämisaihioita organisaation jatkotyöskentelyn pohjaksi?

Työyhteisöjen kehitysprosesseja on vaikea tutkia, koska ne kestävät pitkään ja on vaikea erotella mikä aiheuttaa toiminnassa tai ajattelutavassa näkyvät muutokset. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata erään valmennusprosessin suunnittelu, toteutus ja vaikuttavuuden arviointi ja peilata prosessin eri vaiheiden tapahtumia teoreettiseen tietoon. Toivon, että tästä on hyötyä oman työyhteisöni lisäksi muillekin työyhteisöjen kehittämisen ja muutoksen parissa työskenteleville.

2 YHTEISÖLLISYYS

Tässä luvussa määrittelen aluksi yhteisö ja yhteisöllisyys käsitteitä yleisesti. Alaotsikon 2.1 alla kuvaan yhteisöllisyyden kehittymistä ja nykytilaa mielenterveyskuntoutuksessa. Tavoitteeni on tämän luvun avulla valottaa lukijalle mielenterveyskuntoutuksen asumispalveluiden syntyhistoriaa ja nykytilaa Suomessa. Toivon, että tämän katsaus auttaa ymmärtämään miksi toiminta asumispalveluissa on muotoutunut sellaiseksi kuin se on tämän hetken Suomessa. Luvussa 2.2. kuvaan organisaation johtamiseen liittyvien osatekijöiden kautta yhteisöllisen toimintakulttuurin edellytyksiä työyhteisöissä. Nykyinen organisaatioiden toimintaan ja johtamiseen liittyvä tutkimus painottaa vahvasti dialogisuutta ja henkilöstön osallistamista niin strategiatyössä kuin johtamiskäytännöissä. Nämä ovat teemoja joita liitetään yhteisöllisyyden rakentumiseen. Nämä ovat myös teemoja jotka liitetään organisaation osaamisen kehittämiseen ja siten vaikuttavat osaltaan myös työyhteisövalmennuksen onnistumiseen.

Yhteisöllisyydestä keskustellaan ja sitä tutkitaan monilla foorumeilla tällä hetkellä. Yhteisöllisyys kuvataan usein kokemuksena yhdessäolosta ja vuorovaikutuksesta ja siihen liitetään yleensä sellaisia positiivisia merkityksiä kuin harmonia, yhteistyö ja altruismi. Yhteisö-termi liittyy olennaisesti yhteisöllisyyteen. Ongelmana on käsitteen epämääräisyys. Yhteisö tarkoittaa eri ihmisille erilaisia asioita. Se nähdään usein rajatumpana ja konkreettisempänä kuin yhteisöllisyys. Yhteisö voi tarkoittaa erilaisia sosiaalisia yhteenliittymiä kansakunnista aina lyhyisiin vuorovaikutuksellisiin arkikokemuksen muotoihin. ”Yhteisö” käsitteeseen liittyy nostalgisia ajatuksia, kaipausta johonkin jota ei enää ole, aikaan jolloin oli muita jakamassa huolemme eikä tarvinnut pärjätä yksin. Toisaalta nämä nostalgiset ajatukset voivat herättää ahdistavia ajatuksia yhteisöistä yksilöllisyyttä tukahduttavina ja sisäänpäin kääntyneinä. (Saastamoinen 2004, 33.) Elina Nivalan (2008) mukaan yhteisö määrittyy ihmisten kokemuksesta, tuntevatko he yhteenkuuluvuutta vai eivät ja mikä on heitä yhdistävä tekijä. Yhteiset arvot ja ihanteet synnyttävät yhteenkuuluvuutta jonka ilmenemismuotoja ovat yhteinen toiminta ja yhteiset symboliset merkitykset. (Nivala 2008, 20.) Yhteisöllisyyden määrittäjänä voi olla paikkasidos, esimerkiksi kylä, kaupunginosa tai asumisyhteisö. Paikkasidonnaiseen yhteisöllisyyteen liittyy tunne kuulumisesta johonkin sekä paikalliskulttuurin ja vuorovaikutustapojen tuntemus. Paikkasidos määrittää identiteettiämme ja eroja ”meidän” ja

”muiden” välillä. Yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella myös diskurssiivis-sosiaalisen ulottuvuuden kautta jolloin perusajatuksena on, että sosiaalinen todellisuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa; yhteisissä keskusteluissa ja neuvotteluissa joissa muodostuu yhteiset käsitteet ja normistot ja yhteisö joka tulkitsee todellisuutta samalla tavalla. (Eräsaari 2009, 69, Nivala 2008, 43-44.)

Yhdysvalloissa 1960-luvun kansalaisoikeustaisteluiden myötä yleistyi yhteisöllisyyden tarkastelu normatiivis-poliittisen ulottuvuuden kautta. Tärkeiksi kysymyksiksi tässä tarkastelutavassa nousee: ”Millaista on ihmisten välinen hyvä elämä?” Millaista elämän pitäisi olla?” ja ”Millaista yhteisöllisyyden pitäisi olla?” (Nivala 2008, 45). Yhteisöihin liittyvä keskustelu politisoitui ja alettiin puhua valtaistamisesta (empowerment). Valtaistaminen liitettiin varsinkin radikaalin sosiaalityön ja yhteisöpsykologian työmuotoihin joissa pyrittiin lisäämään yhteisöjen tietoisuutta omasta tilastaan ja vaikutusmahdollisuuksistaan. (Saastamoinen 2004, 39.) Paolo Freiren (1922 - 1997) sorrettujen pedagogiikaksi kutsuttu tiedostamiskasvatuksen suuntaus loi pohjaa tälle yhteiskunnalliselle keskustelulle ja osallistaville toimintamuodoille. Oman tilansa tiedostaminen edellytti Freiren mukaan kolmea osatekijää: yksilön on tiedostettava todellisuus jossa elää, hänen tulee ymmärtää sanojen merkitys todellisuuden luomisessa ja muuttamisessa ja hänellä pitää olla uskallusta kohdata oma ihmisyytensä ja vapautensa. (Hannula 2000, 4.)

Länsimaisessa kulttuurissa huolta herättää kaupungistumisen myötä tapahtunut perinteisten yhteisöjen hajoaminen ja sen myötä kulttuurin yksilöllistyminen ja piittaamattomuus toisten hädästä (Nivala 2008, 46). Toisaalta modernisaation tuottama yksilöllisyys on mahdollistanut uudenlaisten, sopimuspohjaisten yhteisöjen muodostumisen ja yksilölle vapauden valita minkälaisiin yhteisöihin haluaa kuulua. (Saastamoinen 2004, 39.)

Yhteisöllisyyttä voidaan siis tarkastella erilaisista lähtökohdista mutta yhteisöllisyys viittaa yhteiseen välittämiseen ja yhteisiin intresseihin tai yhteisen organisoitumisen muotoihin. Yhteisöllisyys luo parhaimmillaan turvallisuutta ja voimaannuttaa jäseniänsä, toisaalta se voi kaventaa yksilön toimintamahdollisuuksia ja pakottaa yhdenmukaisuuteen. Kun halutaan vahvistaa yhteisöllisyyttä, on syytä miettiä, minkälaista yhteisöllisyyttä halutaan vahvistaa.

2.1 Yhteisöllisyys mielenterveyskuntoutuksessa

Suomessa mielenterveyskuntoutujien yhteisöllinen asumispalvelujen tuottaminen alkoi lisääntyä 1970-luvulla psykiatrisen sairaalajärjestelmän supistumisen myötä. Markku Salo (2007) kuvaa ansiokkaasti mielenterveyskuntoutujien asumispalvelujen syntyhistoriaa ja kehittymistä aina 2000-luvulle asti. Asumispalveluita on kehitetty sosiaalipsykiatrisen kuntoutuksen yhtenä keskeisenä

osana. Sosiaalipsykiatriset asumiskäytännöt muodostuivat kuntoutujien laitoshoidon ja psykiatrisen sairauden kroonistumisen jälkeistä elämänvaihetta seuranneeseen tilanteeseen, eräänlaiseksi psykiatrisen hoidon jälkihoidolliseksi toiminnaksi aina 1990-luvun alkuun asti. Asumispalvelujen henkilökunnasta suuri osa oli aiemmin työskennellyt psykiatrisissa sairaaloissa ja työympäristön muutos edellytti heiltä tietoista irtisanoutumista ammatillisessa koulutuksessaan ja työelämässä omaksumistaan laitosmaisista ajattelu- ja toimintatavoista. Kuntoutus- ja hoivakäytännöt piti määrittellä uudelleen, samoin termit. ”Potilas” korvattiin sanalla ”asiakas”, ”laitos” korvattiin sanalla ”kuntoutuskoti” jne. (Salo & Kallinen 2007, 17-19)

Yhteisöllinen asumismuoto voi Markku Ojasen mukaan toimia mielenterveyskuntoutujan hyvinvoinnin perustana. Tuettu asumispalvelu mahdollistaa kuntoutujan riittävän ja monipuolisen ravitsemuksen, oman kodin ja sosiaalisia kontakteja. Yhteisöllisessä asumisessa mahdollistuu myös sosiaalisen tuen saaminen ja antaminen. Sosiaalinen tuki voidaan määrittellä ihmisten väliseksi epäviralliseksi vuorovaikutukseksi jossa saadaan ja annetaan henkistä, emotionaalista, tiedollista, toiminnallista ja aineellista tukea. (Okulov 2008, 49.)

Erilaisissa hoiva- ja kuntoutusyhteisöissä yhteisöllinen elämänmuoto rakentuu yhteisöissä asuvien ja työskentelevien ihmisten jakaessa arjen kokemuksia toistensa kanssa. Tavoitteena tällaisissa yhteisöissä on kuntoutujan toimintakyvyn vahvistuminen tai ylläpito. Toimintakyky määritellään eri tieteenalojen näkökulmista eri painopistealueiden kautta, mutta siihen sisältyy fyysinen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyky. Yhteisöllisissä mielenterveyskuntoutujien asumispalveluissa on mahdollisuus vahvistaa kaikkia näitä toimintakyvyn osa-alueita ja lisätä kuntoutujan mahdollisuutta rakentaa omaa elämänsä ja tulevaisuuttaan omien voimavarojensa puitteissa, eli vahvistaa kuntoutujan toimijuutta. (Koukkari 2010, 80.) Aidon yhteisön syntyminen ei ole itsestäänselvyys, sillä ihmisten väliset suhteet ovat hyvin moninaisia ja sisältävät joskus myös kateutta, vihamielisyyttä ja katkeruutta. Aidon yhteisön syntyminen on kasvuprosessi jonka kehittynein taso on ihmisten välinen persoonallisten suhteiden taso. Sen saavuttaminen edellyttää, että jokainen yhteisön jäsen huomioidaan yksilönä ja hänen ainutkertaisuutensa ja arvoonsa yhteisön jäsenenä uskotaan ja halutaan tietoisesti tukea hänen liittymistään yhteisöön. Henkilökunnalta tämä edellyttää, että he osaavat huomioida myös yhteisöllisyyteen kasvun sosiaaliset ja psykologiset piirteet. (Kurki 2007, 40, 42.)

Mielenterveyskuntoutuksen asumispalveluissa työskentelevän on tärkeää tunnistaa niitä mekanismeja jotka ovat edeltäneet ihmisen päättymistä asukkaaksi kyseiseen yhteisöön. Olavi Kaukon mukaan asiakas on saattanut elämänsä varrella kokea useasti poiskäännyttämistä erilaisten palvelujen piiristä. Palvelu- ja hoitojärjestelmissä enemmän tai vähemmän virallisesti sovitut toiminnot ja käytännöt voivat toimia esteinä, jotka sysäävät asiakkaita ulos järjestelmistä ja altistavat

syрjäytymiselle. Tällaisia toimintatapoja voi olla esimerkiksi asiantuntijalta toiselle siirtäminen tai joustamattomat ajanvarausjärjestelmät. (Kaukonen 2005, 315.) Toistuva poiskäännyttäminen altistaa syрjäytymiselle ja synnyttää kärsimystä. Kärsimystä syntyy muun muassa kuulemattomuudesta, huomiotta jättämisestä ja välinpitämättömyydestä. Mikäli henkilön annetaan vielä ymmärtää, että hän ei ymmärrä omaa tilannettaan, kokemus on nöyryyttävä ja itsekunnioitusta murentava. Usein toistuessaan tällaiset kokemukset synnyttävät voimattomuutta. Henkilö saattaa alistua siihen, että hän on erilaisten toimenpiteiden kohteena omassa elämässään, eikä voi vaikuttaa elämänsä tapahtumiin. Tämä näkyy passiivisena käyttäytymisenä eli tyytymisenä vallitseviin olosuhteisiin. (Hannula 2004, 51.)

Sosiaali- ja terveysalalla toimivat eivät aina tunnista tai tunnusta poiskäännyttämisen vaikutuksia asiakkaisiin. Mielenterveyspalveluita tuottavissa yhteisöissä työntekijöiden on tärkeä tunnistaa näitä mekanismeja ja osata mukauttaa omaa työskentelyään asukkaiden elämäntilan ja kuntoutumisen vaiheen mukaan. Asukkaalta ei välttämättä voi odottaa omatoimisuutta ja aktiivisuutta asiakkuuden alkuvaiheessa, vaan silloin työntekijän rooli on terapeutin roolin ohella puolestapuhuja, opastaja tai tulkki. (Mäkisalo-Ropponen 2012, 29-31.) Olennaista työntekijälle ja työyhteisölle on kuitenkin tarkastella toimintaansa ja muuttaa sitä asiakkaiden toimintakyvyn muuttuessa. Kuntoutujan osallistuminen yhteisölliseen toimintaan ja henkilökohtaisen vastuun ottaminen omasta ja yhteisön toiminnasta ovat edellytyksiä sortavien rakenteiden purkamiselle ja todellisuuden muuttamiselle. Asteittain lisääntyvä osallistuminen ja vastuunotto mahdollistavat, että kuntoutuja havaitsee itsensä yhteisön sosiaalista kulttuuria luovana persoonana. (Hannula 2000, 57). Kuntoutujan muutos objektista oman elämänsä subjektiksi on hidas prosessi ja edellyttää henkilökunnalta pitkäjänteistä suunnitelmallista työskentelyä ja jatkuvaa oman toiminnan reflektointia.

Yhteisöllisyyden vahvistamisen tavoitteena mielenterveyskuntoutuksessa ei ole yksilön kiinnittyminen yhteisöön niin vahvasti, että siitä irtautuminen muuttuu pelottavaksi. Sen sijaan yhteisöllisyyden vahvistamisen tulee tavoitella sellaista ilmapiiriä, jossa yksilö vahvistuu ja uskaltaa muiden tuella kehittää itseään sekä rohkaistua irrottautumaan yhteisöstä kun on sen aika. (Salo & Kallinen 2007, 27.) Yksilön kasvun ja kuntoutumisen tukeminen ja samanaikaisesti yhteisöllisyyden vahvistaminen vaativat jatkuvaa toiminnan kriittistä tarkastelua ja valmiutta muuttaa toimintatapoja tilanteen mukaan.

Mielenterveyskuntoutuksessa tyypillinen yhteisöllisyyttä ja osallisuutta vahvistava käytäntö on yhteisökokoukset joihin yhteisön toimijoilla on tasavertainen oikeus osallistua. Haasteena on henkilökunnan ja kuntoutujien välille muodostuvan valta-asetelman tunnistaminen, osallistujien vaihtelevan toimintakyvyn huomioiminen ja sellaisten osallistavien ja voimaannuttavien kokouskäytäntöjen kehittäminen joiden avulla jokainen kokee tulleen kuulluksi ja huomioonotetuksi.

Kuntoutuksen toimialoilla sosiaalisen, ryhmädynamiikkaan ja vuorovaikutuksen tukemiseen perustuvan osaamisen tarve on noussut viime vuosina voimakkaasti esiin. Yksilölliset toimintakykyyn ja perushoitoon liittyvät hoito- ja kuntoutusmenetelmät eivät aina johda parhaaseen mahdolliseen tulokseen ja toimintamuodoiksi onkin noussut sosiaalipedagogiikkaan perustuvia sosiaalisen kuntoutuksen muotoja. Juha Hämäläisen mukaan sosiaalipedagogiikan tavoitteena on sosiaalisten ongelmien ehkäiseminen ja lieventäminen pedagogisin keinoin. Leena Kurki puolestaan määrittelee sosiokulttuurisen innostamisen sosiaalipedagogiikan toiminnan välineeksi, jonka avulla herkitetään ja motivoidaan ihmisiä osallistumaan sekä kasvamaan aktiivisiksi toimijoiksi yhteisössään. Sosiokulttuurisen innostamisen periaatteiden avulla mielenterveyskuntoutujien yhteisöissä työskentelevien on mahdollista tarkastella omaa ja työyhteisön työskentelyä yhteisöllisyyden ja arjen merkityksellisten elämysten näkökulmasta. (Kurki 2000, 69.)

Taina Semin (2004) mukaan sosiokulttuurinen innostaminen kuvaa ammatillisen kutsumuksen ja sitoutumisen sisältävää asennetta. Tällaisella asenteella varustettu ammattilainen pyrkii omalla toiminnallaan vahvistamaan yhteisön jäsenten osallistumista ja solidaarisuuden arvot tiedostavaa yhteiskuntaa. Innostamisen keskeisiä teemoja ovat yhteisöllisyys, dialogi, herkistyminen, luovuus ja sitoutuminen toimintaan. (Semi 2004, 108-109.) Leena Kurjen (2007) mukaan em. teemat toteutuvat kun ammattilainen sitoutuu toimimaan yhteisön jäsenten hyvän elämän edistämiseksi. Sitoutuminen näkyy työnteon arjessa herkistymisenä kuuntelemaan ja olemaan läsnä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Sitoutumiseen liittyy myös halu kehittää omaa ja työyhteisön osaamista. Tutkimustietoa kuntoutuksen alalta tulee jatkuvasti ja uuden tiedon hyödyntäminen kuntoutustyössä lisää mielenterveyskuntoutujien mahdollisuuksia kuntoutua yhteiskunnan täysivaltaisiksi jäseniksi. Tiedon jakaminen mahdollistuu vain työyhteisön hyvin toimivien viestinnällisten prosessien kautta. Sosiokulttuurisessa innostamisessa luovien ja ilmaisullisten menetelmien käyttö on oleellinen työskentelymenetelmä. Esimerkiksi kirjallisuuden, runouden, elokuvien, valokuvien, draaman, kuvallisen ilmaisun ja musiikin käyttö kuntoutuksen työvälineenä antaa kuntoutujille mahdollisuuden käsitellä tunteitaan, tulla nähdyksi ja kuulluksi ja ylittää totutun toiminnan rajoja. Ilmaisullisten kuntoutusmenetelmien käyttö tuo arkeen ihmettelyä ja iloa sekä tuo esiin erilaisia puolia yhteisön jäsenistä. Yhteisöllisyys vahvistuu ja samalla vahvistuu yksilöllinen itsetunto ja itsetuntemus. (Kurki 2007, 70-71.)

2.2 Yhteisöllisyyttä ja kehittämistä tukevat johtamiskäytännöt organisaatioissa

Organisaatioissa toiminnan jatkuva kehittäminen on edellytys kilpailussa pärjäämiselle ja toiminnan jatkumiselle. Perinteiset hierarkkiset toimintamallit eivät pysty vastaamaan tämän päivän haasteisiin. Tarvitaan toimintamalleja joissa kaikkien organisaatiossa työskentelevien osaaminen saadaan käyttöön. Tämä edellyttää, että kaikki ovat motivoituneita oppimaan uusia asioita ja kaikille tarjotaan mahdollisuus oppimiseen. Seuraavissa alaluvuissa käyn läpi johtamiskäytäntöihin liittyvää teoriaa. Yhteistä tämän luvun teoriakatsauksille on, että niissä kaikissa korostuu yhteisöllisten toimintatapojen käyttöönotto.

2.2.1 Yhteisöllisyyden merkitys *strategiatyössä*

Strategiatyö, muutos, muutosprosessi, työyhteisön kehittäminen ja johtaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Muutos ei aina ole positiivinen tapahtuma toisin kuin kehittäminen, jossa lähtökohtaisesti voidaan ajatella että kehittämisen tavoitteena on muutos parempaan (Engeström 2004, 19). Käytän tässä luvussa muutos ja kehittämiskäsitteitä synonyymeinä, koska tutkimuksen kohteena olevan organisaation tavoitteena oli kehittää toimintaansa siten, että toimintatavat muuttuvat yhteisöllisyyttä tukeviksi.

Kehittymisen suunnan määrittää organisaation missio ja visio ja strategia on toimintaohje tai työkalu jonka avulla haluttuun tavoitteeseen pyritään. Strategian siirtäminen käytäntöön on osoittautunut haasteelliseksi. Aarne Kilpimaan (2013) mukaan perinteisessä organisaatiotutkimuksessa strategisina toimijoina on yksilöity lähinnä yrityksen johto. Strategiaprosessit ovat useimmiten hierarkkisia ja pikemminkin estävät kuin edistävät organisaation eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Tällaisinaan niiden käytännöt ylläpitävät valtasuhteita ja ovat alttiita ryhmien ja yksilöiden itsekkäille pyrkimyksille. Strategiatyössä huomion kiinnittymisestä lähinnä organisaation strategiselle (makro-) tasolle on ollut seurauksena vaikeuksia implementoida strategia organisaation operatiiviselle (mikro-) tasolle. (Kilpimaa 2013, 32.) Onkin tervetullutta että vallitsevaa strategiatutkimuksen käytäntöä kritisoidaan ja esiin nousee tutkimussuuntauksia, jotka korostavat yhteisöllistä strategiatyöskentelyä ja yhteisöstä nousevia muutostavoitteita. Strategia käytännössä (strategy-as-practice) tutkimussuuntaus nostaa organisaation kaikki jäsenet strategiatyön toimijoiksi. Tutkimuksissa korostuu, että organisaation eri tasoilla työskentelevien yksilöiden laaja sosiaalinen vuorovaikutus rakentaa yrityksen strategisen muutoksen, uudistumisen ja uuden strategiaprosessin. Sen sijaan että kerrotaan että ”organisaatiolla on tällainen strategia”, tavoitteena on kertoa että ”organisaatio toimii tällaisen strategian mukaisesti”. (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007, 6.)

Riitta Viitala painottaa että strategian jalkauttaminen edellyttää strategian tarkastelua osaamisen näkökulmasta. Mikäli strategiaan kirjataan toiminnan tavoitteita, pitäisi siinä miettiä myös minkälaista osaamista kyseisen tavoitteen saavuttaminen edellyttää. Mikäli tarvittavaa osaamista ei ole valmiina organisaation sisällä, on mietittävä miten sitä voidaan hankkia esimerkiksi henkilökunnan täydennyskoulutusten tai rekrytointien avulla. (Viitala 2013, 89.) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation yhtenä visiona oli yhteisöllinen toimintakulttuuri ja tavoitteen saavuttamista varten päätettiin vahvistaa koko henkilökunnan yhteisöllistä osaamista.

Aarne Kilpimaan (2013) mukaan yksilöiden ja ryhmien väliset suhteet määrittelevät organisaatioiden toiminnan todellisuuden. Mikäli yhteisöllistä toimintakulttuuria halutaan vahvistaa, yhteisön jäsenten pitää voida vaikuttaa siihen, mitä yhteisöllisyys tarkoittaa ”meille” ja miten se toteutuu ”meidän” toiminnassamme. Yhteisöllistä kulttuuria vahvistettaessa johdon tehtävänä on mahdollistaa todellisuuden jatkuvaa määrittelyä tukevat neuvottelevat käytännöt. Laaja osallistuminen organisaation tulevaisuutta ja toimintatapoja koskevaan keskusteluun voi synnyttää erilaisen puheiden kohdatessa uuden ja yhteisen kontekstin. On syytä kuitenkin muistaa, että konteksti on jatkuvassa muutoksen tilassa, joten yhteisen kulttuurin säilyminen ja kehittyminen edellyttää jatkuvaa neuvottelevaa toimintamallia. (Kilpimaa 2013, 23.) Myös Okulov painottaa että yhteisöllisen kulttuurin muodostuminen ja ylläpitäminen edellyttää vuorovaikutusta. Vuorovaikutus ei kuitenkaan synny itsestään vaan sille tarvitaan aikaa ja paikka. (Okulov 2008, 44.)

Yrjö Engeströmin (2004) mukaan yhteisön toiminta muotoutuu kollektiivisesti ihmisten välisen sosiaalisen toiminnan tuloksena. Mikäli yhteisön toimintaa halutaan kehittää, on huomio kiinnitettävä yksittäisen henkilön toiminnan lisäksi koko yhteisön toimintaan ja toiminnan murroskohtiin eli konflikteihin. Muutos käynnistyy yksilöiden teoista ja sanoista jotka muuttuvat yhteisiksi. Muutos ei aina ole positiivinen toisin kuin kehitys, jossa on oletuksena muutos parempaan. Niinpä muutoksen suunnan ohjaaminen positiiviseksi, ihmisten väliseksi oppimiseksi, edellyttää keskustelemaa, refleктоivaa toimintakulttuuria. (Engeström 2004, 19.) Keskustelemaa, toimintaa kriittisesti refleктоiva toimintakulttuuri ei välttämättä synny itsestään. Richard J. Cotterin mukaan ihmisillä on taipumus ryhmissä toimiessaan pyrkiä ylläpitämään harmoniaa ja tyytyä olemassa olevaan asiantilaan. Muutoksen käynnistävä kriittinen reflektio edellyttää rohkeutta omien ajatusten ja huomioiden julkituontiin työyhteisössä. (Cotter 2014, 263-264.)

2.2.2 Johtaminen ja esimiestyö yhteisöllisyyden rakentajana

Toimintaympäristön nopeutuva muutos vaikuttaa jokaiseen organisaatioon ja ihmiseen. Systemiajattelun mukaisesti kaikki vaikuttaa kaikkeen ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät, että niihin reagoidaan. Jotta organisaatio ei ajelehdi sattumanvaraisesti muutosten keskellä, vaaditaan johdolta vahvaa visiota organisaation suunnasta sekä taitoa kommunikoida ja jakaa tämä visio organisaation jäsenten kanssa. (Carnall 2003, 163). Muutos henkilöityy johtoon ja tarvitsee kasvot. Mitä korkeammalta organisaation tasolta muutoksen veturi on, sitä tärkeämmäksi muutos koetaan ja sitä halukkaampia organisaation jäsenet ovat osallistumaan muutoksen toteuttamiseen tai ainakin seuraamaan sen edistymistä. (Haslam, Reicher & Platow, 176, 230; Juholin 2008, 135, Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005,)

Tehokkaan johtajan ominaisuuksiksi on kuvattu oman alan ja organisaation tuntemusta, hyviä verkostoja ja hyviä ihmissuhteita. Muutoksessa johtamisessa korostuu kyky johtaa ihmisiä. Hyvä johtaja on kykenevä tuntemaan empatiaa ja hänellä on psykologista perustietoa motivaatiosta ja elämänkaaren vaikutuksista ihmisen elämään. Johtaja pystyy myös soveltamaan näitä tietojaan suhteissaan henkilöstöön, asiakkaisiin ja kumppaneihin ja luomaan jatkuvuutta ja pysyvyyttä ihmissuhteisiin. Näiden suhteiden jatkuvuus ja pysyvyys mahdollistaa tiedon lisääntymisen, vapaan tiedonvaihdon ja valmiudet reagoida nopeasti muutoksiin. (Carnall 2003, 21, 122.) Pysyvien ihmissuhteiden ja yhteisöllisyyden ylläpitämisen haasteena on ihmisten liikkuvuus organisaatiosta ja työtehtävistä toiseen. Liikkuvuuden myötä ihmissuhteiden verkosto elää jatkuvasti. Hyötynä tästä on, että verkosto laajenee mutta toisaalta se asettaa haasteita pitkäjänteiselle, tavoitteelliselle suunnittelulle muutoksen johtamisessa ja halutun tavoitetilän saavuttamisessa työyhteisössä.

Vaikka jokaiselta työntekijältä vaaditaan halua oppia uusia asioita ja kykyä toimia erilaisissa ryhmissä ja verkostoissa, yksittäinen työntekijä tai tiimi ei voi selviytyä muutospaineissa, mikäli organisaation johto ei tue muutoksesta selviytymistä. Johto luo organisaation rakenteet ja määrittää organisaatiokulttuurin sekä jakaa resurssit. Johto ei voi syyttää henkilöstöä epäonnistuneesta muutosprosessista. Sen sijaan johto voi olla tarvittavan muutoksen esteenä. Niinpä erityisen tärkeä johtamistaito on itsetuntemus, eli kyky arvioida omaa toimintaansa ja sen vaikutuksia kokonaisuuteen. (Higgs & Rowland 2010,4; Juholin 2008,135, Caproni 2005.)

Tuoreessa johtamisen tutkimuksessa mm. Alexander Haslam, Stephen Reicher ja Michael Platow sekä Aarne Kilpimaa painottavat johtamisen kontekstisidonnaisuutta ja johtamisen sidonnaisuutta ryhmäprosesseihin. Johtaminen nähdään relationaalisena, toimijoiden välisten suhteiden ja niiden myötä syntyvän todellisuuden jatkuvana muutoksena. Johtaminen kuvataan siis osana ryhmäprosessia. (Haslam ym. 2012, 19, Kilpimaa 2013, 40-41.) Tällöin johtajan mahdollisuudet

johtaa ovat riippuvaisia siitä, suostuvatko johdettavat johdettaviksi. Johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi nostetaankin taito muodostaa vahvoja ryhmiä joiden arvot ja tavoitteet ovat linjassa johtajan tavoitteiden kanssa ja jotka suostuvat työskentelemään näiden tavoitteiden suuntaisesti. Haslam, Reicher ja Platow kyseenalaistavat individualistisia johtamismalleja ja nimeävät oman johtamismallinsa ”identiteetti johtamiseksi” jossa johtamistyön keskiössä on yhteisen sosiaalisen identiteetin rakentaminen ryhmän kanssa, osana yhteisöä. Heidän mukaansa onnistunut johtaminen käynnistää työntekijässä itsereflektointiprosessin, joka saa ryhmän jäsenen siirtymään yksilöllisten tavoitteidensa mukaisesta toiminnasta yhteisön tavoitteiden mukaiseen toimintaan ja sisäistämään työyhteisön sosiaalisen identiteetin. (Haslam ym. 2012, 7, 39, 80, 99; Kilpimaa 2013, 18)

Haslam kumppaneineen on tiivistänyt identiteetti johtamisen mallinsa kolmen R-kirjaimen muistisäännöksi ryhmän johtajalle tai johtajaksi pyrkivälle; reflektoi, representoi ja realisoi. Reflektointia kuvataan havainnoivaksi pohdiskeluksi, jonka tavoitteena on tutustuminen johdettavaan ryhmään jotta voi ymmärtää sen historian, kulttuurin ja identiteetin. Tässä vaiheessa on pyrittävä myös ymmärtämään ryhmän ja muiden ryhmien välistä suhdetta. Uuden johtajan kannattaa siis ensin osoittaa kiinnostuksensa ryhmän toimintaa kohtaan, jotta voi myöhemmin edustaa ryhmää. Tutkijat painottavatkin, että ryhmää ei pysty johtamaan, ellei ensin ymmärrä johdettavan ryhmän luonnetta. Representointi tarkoittaa, että johtajan pitäisi pystyä uskottavasti edustamaan johdettavia. Se edellyttää, että johtajan pitäisi pystyä sanallisesti kiteyttämään edustamansa ryhmän uskomukset, arvot, normit ja pyrkimykset ja toimia sopusoinnussa näiden mukaisesti. Uskottavuus konkretisoituu johtajan teoissa. Hänen pitää ajaa ryhmänsä asiaa ja esiintyä ryhmänsä jäsenenä ja sen edustajana ryhmän arvojen mukaisesti. Ristiriita johtajan sanojen ja tekojen välillä horjuttaa hänen uskottavuuttaan ja vähentää hänen mahdollisuuksiaan onnistua johtajana. Ne tavoitteet joita ryhmä pyrkii saavuttamaan, tehdään reaalisiksi (realizing) ja luodaan sellainen maailma, jossa ryhmän identiteetti toteutuu. Tämä edellyttää, että johtaja tekee työtä ryhmän kanssa, ei irrallaan siitä. Vain yhdessä työskentelemällä on mahdollisuus saada johtajan ja johdettavien arvomaailma ja pyrkimykset kohtaamaan sellaisella tasolla, että toiminta voi suuntautua kohti yhteistä päämäärää. (Haslam ym. 2012, 260-268.)

Yllä olevaa näkemystä tukevat myös Malcolm Higgsin ja Deborah Rowlandin (2010) havainnot. He ovat tutkineet johtajien ja esimiesten toiminnan vaikutusta muutosprosessin onnistumiseen tai epäonnistumiseen ja kuvanneet tutkimuksessaan kolmea tyypillistä toimintatapaa ja niiden vaikutusta. Heidän havaintojensa mukaan muutosprosessin epäonnistumisen riski on suuri, mikäli johtaja toimii muutosprosessin suunnittelijana ja moottorina ja edellyttää työntekijöiden hyväksyvän valmiit suunnitelmat ja toimivan niiden mukaisesti. Muutosprosessin onnistumisen edellytykset ja sen pitkäaikaisvaikutukset toimintaan lisääntyivät sen sijaan huomattavasti, mikäli

johtaja toimii ainoastaan muutosprosessin raamien hahmottelijana ja auttaa muita näkemään muutoksen tarpeellisuuden. Tämän jälkeen johtaja antaa muille tilaa osallistua yhteisen vision muokkaukseen ja muutoksen suunnitteluun. Hän luottaa henkilöstön osaamiseen ja on kiinnostunut myös siitä, miten asiat tehdään, ei ainoastaan siitä, että asiat tulee suoritetuksi. Muutosprosessilla on hyvät mahdollisuudet onnistua myös sellaisessa tapauksessa jossa johtaja on mahdollistaja joka kannustaa organisaation jäseniä yhteistyöhön yli toimintarajojen, luo ihmisille mahdollisuuksia oppimiseen jota muutoksen toteuttamisessa tarvitaan, kannustaa oppimaan ja parantamaan suoritusta ja antaa palautetta. Johtaja kehittää organisaation rakenteita muutosta tukevaan suuntaan. (Higgs & Rowland 2010, 372-373.) Tutkimusten valossa näyttäisi siis siltä, että johtajana ja esimiestyössä onnistuminen edellyttää yhteisöllisten toimintatapojen osaamista ja yhteisöllisyyden vahvistamista työyhteisössä.

Jatkuva muospaine ja uudenlaiset ongelmat aiheuttavat henkilöstössä huolestumista omasta tulevaisuudesta ja mahdollisuudesta selvitä muuttuvissa olosuhteissa. Epävarmassa tilanteessa erilaiset huhut ja tulkinnat tilanteesta lisääntyvät. Muutoksen johtaminen edellyttääkin suunnitelmallista muutosviestintää. Parhain muutosviestinnän strategia näyttäisi olevan mahdollisimman reaaliaikainen ja avoin tiedottaminen ja kommunikointi henkilökunnan kanssa. (Higgs & Rowland 2010, 372; Juholin 2008, 128, 134.) Avoimen tiedottamisen avulla vähennetään tarpeetonta epävirallisissa tilanteissa tapahtuvaa huhuihin ja tulkintoihin perustuvaa kommunikointia muutoksen vaikutuksista.

Organisaation sisäiseen kehittämiseen ja johtamisen lähestymistavaksi on 2000 luvulla vahvistunut keskusteleva ote. Avainasemassa on dialogisuus ja kehittämiskohteena imagon, identiteetin, oppimisen ja osaamisen johtaminen. Nykyisessä yhteiskunnassa menestyvät hyvin sellaiset yritykset, joissa on sallittua kyseenalaistaa jokaisen organisaation jäsenen toimintaa ja toisaalta hyväksytään ihmisten taustasta, persoonallisuudesta ja koulutuksesta johtuva erilaisuus. Menestyvissä yrityksissä osataan hyödyntää eri ammattikuntien osaamista ja kartuttaa sitä. (Carnall 2004, 78; Oswick, Grant, Michelson & Wailes 2005, 1.) Yrjö Engeströmin kehittelemä toiminnan teoriasta johdettu ekspansiivisen oppimisen teoria sisältää samoja teemoja kuin yllä. Siinä organisaatioiden toiminta kuvataan kollektiivisiksi sosiaalisesti muotoutuneiksi toimintajärjestelmiksi. Toimintajärjestelmien sosiaalisen luonteen vuoksi myös niiden kehittämisen pitäisi tapahtua yhteistoiminnallisesti. (Engeström 2004, 19.) Johtamisen tehtävänä on siis luoda rakenteita, jotka mahdollistavat tilaisuuksia avoimeen keskusteluun eri ammattikuntien ja organisaatiotasojen välillä ja sellaisen ilmapiirin luomiseen, jossa keskustelijoiden ei tarvitse pelätä kriittistenkään ajatustensa ilmaisemisesta aiheutuvan negatiivisia seurauksia. Keskustelun avulla muokataan yhteistä arvoa maailmaa ja luodaan käsitys siitä keitä ”me” organisaationa ja työyhteisönä olemme, minkälaiset

arvot ja normit ovat meille tärkeitä (Semi 2004, 110). Tämän jälkeen voidaan miettiä mikä on yhteinen tavoite ja miten se saavutetaan.

2.2.3 Luottamus vahvistaa yhteisöllisyyttä

Nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa luottamuksen merkitys on lisääntynyt. Luottamuksen merkitystä on toistaiseksi tutkittu melko vähän, mutta tehdyt tutkimukset antavat viitteitä siitä, että luottamus on yhteydessä tuottavuuteen. (Häkkinen & Savolainen 2008, 1-2.) Yhteiskunnan kompleksisuus ja talouden kehittymisen ennustamisen vaikeus heikentävät organisaatioiden ja niiden jäsenten mahdollisuutta ennakoida tulevaa. Yhteiskunnallisiin tapahtumiin pitää reagoida nopeasti organisaatiotasolla. Pysyäkseen mukana kilpailussa organisaatioiden on oltava valmiita muuttamaan ja kehittämään toimintaansa lyhyellä aikajänteellä. Jotta tähän pystyttäisiin, on työyhteisön jäsenillä oltava halua kehittää työtään ja jakaa tietonsa ja taitonsa työyhteisön jäsenten kanssa. Tämä kasvattaa tarvetta luottamuksellisten suhteiden kehittämiseksi niin työyhteisön sosiaalisessa kontekstissa kuin liikeympäristöissä. Luottamuksen syntyminen on edellytys yhteistyön onnistumiselle. Luottamus tukee muutoksen onnistumista, kun kaikkien osaaminen saadaan valjastettua yhteiseen käyttöön. (Häkkinen & Savolainen 2008, 4; Ikonen 2013, 13-14; Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 9)

Luottamuksen kehittämisessä johdon ja esimiesten rooli on tärkeä. Johdon ja johdettavien välistä luottamusta lisää tunne yhteisestä ryhmäjäsenyydestä, samaan sisäryhmään kuulumisesta. Tämä edellyttää, että johdon ja johdettavien arvomaailman on kohdattava ja kaikki tietävät yhteisen tavoitteen jota kohti työskennellään. (Haslam ym. 2012, 99, 132.) Yhteisen arvomaailman pohjalta johdon tehtävänä on ilmaista ne normit, jotka säätelevät toimintaa. Luottamuksen syntymisen ja säilyttämisen kannalta on tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet kokevat normit ja säännöt oikeudenmukaisiksi ja reiluiksi. Ihmiset ovat valmiita hyväksymään omalta kannaltaan ikäviäkin päätöksiä, mikäli he luottavat että päätöksentekijä on heidän puolellaan ja että päätökset tukevat ryhmän pysyvyyttä ja auttavat ryhmää pääsemään tavoitteeseensa. (Viitala 2013, 19, 23.)

Ylempi johto jää usein työntekijöille etäiseksi. Tämän vuoksi käsitys organisaation muutosprosessista voi poiketa toisistaan huomattavasti. Pääsääntöisesti organisaation johdolla on myönteisempi käsitys muutoksesta kuin henkilöstöllä. Tämä johtuu siitä, että muutos hahmottuu ylimmälle johdolle ymmärrettävänä kokonaisuutena. Olisikin tärkeää miettiä millä keinoin luottamuksen rakentuminen ylemmän johdon ja henkilöstön välille rakennettaisiin. (Virtanen & Terävä 2011, 13-14, 18; Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 11.) Henkilöstön ottaminen mukaan strategiatyöskentelyyn mahdollisimman varhaisessa vaiheessa antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa

tulevaan muutokseen. Suunnittelussa mukana olo synnyttää hyvin toteutettuna avointa keskustelua joka auttaa osallistujia muodostamaan yhteistä näkemystä ja yhteistä ymmärrystä muutosprosessin tarpeellisuudesta, tavoitteista ja toteuttamistavoista. Suunnitteluprosessiin osallistuminen antaa aikaa myös muutoksen aiheuttamien tunteiden prosessoinnille ja vähentää osaltaan muutosvastarinnan voimakkuutta. (Kilpimaa 2013, 32.) Toiminnan todellinen muutos tapahtuu organisaatioissa suorittavalla tasolla. Työntekijöiden on luotettava, että strategian mukaisesti toimimalla saavutetaan yhteistä hyvää. Mikäli työntekijät eivät muuta toimintaansa, jäävät hienosti muotoillut strategiat elämään vain paperilla.

Kunnioitamme yleensä ihmisiä joilla on samanlainen näkemys kuin itsellämme. Kunnioitus ryhmää kohtaan lisää myös halua noudattaa ryhmän sääntöjä ja sitoutua yhdessä sovittujen tavoitteiden edistämiseen. Tämä lisää luottamusta ryhmää kohtaan ja vahva sisäinen luottamus puolestaan varmistaa luovan ja aktiivisesti kehittyvän työyhteisön. (Haslam & al. 2012, 155; Viitala 2013, 23, www.ttl.fi). Luottamusta edistetään henkilöstöjohtamisen keinoin. Riitta Viitalan mukaan johtaminen ja esimiestyö ovat henkilöstöjohtamisen keskeistä aluetta ja henkilöstöjohtamisen voidaan katsoa onnistuneen, kun toiminta on strategian mukaista ja liiketoiminnan tavoitteet saavutetaan (Viitala 2013, 19).

2.2.4 Yhteisöllisen työskentelyn haasteet muuttuvassa työympäristössä

Organisaatioissa tapahtuva muutos on työpaikoilla arkea. Vaikka muutos on jatkuvasti läsnä, joidenkin tutkimusten mukaan jopa 70 % muutoshankkeiden käytännön toteutuksesta epäonnistuu (Mattila 2007, 18). Epäonnistumisen syitä löytyy muutoksen huonosta suunnittelusta, liian nopeatempoisesta aikataulusta ja haluttomuudesta käsitellä vastaantulevia ongelmia avoimesti. Muutoksen esteitä löytyy sekä yksilö-, ryhmä- että organisaatiotasolla. Onnistuneen kehittämisprosessin läpiviemiseksi johdon pitäisi tiedostaa muutosta vastustavat voimat ja luoda strategia näiden voimien voittamiseksi. Luvussa 3.1 esittelin johtajan toimintatapaan liittyviä tekijöitä jotka voivat vaarantaa muutosprosessin onnistumisen. Tässä luvussa keskityn yleisemmin organisaation ja työntekijöiden toimintaan. Otan esiin joitain muutoksen toteutumista vaikeuttavia tekijöitä, joita oli tunnistettavissa tutkimukseni kohteena olevassa muutosprosessissa.

Colin Carnall listaa työn kehittämistä ja toimintatapojen muutosta estäviä tekijöitä. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri voi estää muutokselle ja ongelmanratkaisulle otollisen ilmapiirin syntymisen. Saatetaan muistella aikaisempien vuosien menestystä ja toivoa paluuta entiseen. Ongelmien ratkaisuyritykset voivat olla joustamattomia ja kaavamaisia, tietoa ei ole riittävästi tai se on vanhentunutta. Ongelmana voi olla myös kommunikoinnin kohtaamattomuus; eri ammattiryh-

mät saattavat puhua ammattikieltä, joka ei tavoita toisen ammattiryhmän edustajia. Yhteistyön tekeminen on vaikeaa, jollei ole yhteistä kieltä. Ihmisten haluttomuus muuttua ja voimakas ryhmäajattelu ovat myös muutoksen esteenä. Mikäli työyhteisön jäsenet eivät ole osallistuneet keskusteluun muutoksen tarpeesta ja yhteisistä tavoitteista, yksilö tai ryhmä saattaa etäännyttää itsensä vaa- dituista toiminnan muutoksista ja ajatella, että ongelmat ovat muualla eivätkä kosketa omaa työtä (Carnall 2003, 94-96).

Muutosvastarinta näyttää usein johdon silmissä järjettömältä. Johdon ja esimiesten on syytä muistaa, että muutosvastarinta on harjoittajansa kannalta aina perusteltua ja järkevää. Siihen miten ihminen muodostaa käsityksen järkevästä toiminnasta, vaikuttaa hänen asiasta käytettävissään olevat tiedot, aiemmat kokemukset vastaavanlaisista tilanteista ja tilanteen herättämät tunteet. Muutoksen kynnyksellä organisaation jäsenet tekevät henkilökohtaisen tietoisien tai tiedostamattoman arvionsa muutoksen tuotos-panos suhteesta ja toimivat sen mukaisesti. (Carnall 2003, 99; Mattila 2007, 19,96.) Toisaalta Alexander Haslam kumppaneineen korostaa, että mitä voimakkaampi sosiaalinen identiteetti työyhteisöllä on ts. mitä vahvemmin yksilö tuntee kuuluvansa työyhteisöönsä (sisäpiiriin) sitä enemmän ryhmän reagointi muutokseen vaikuttaa myös yksilön toimintaan (Haslam ym. 2012, 75). Myös Riitta Viitala pitää ryhmän kriittistä suhtautumista yhtenä muutosvastarinnan syynä (em. 2013, 268).

Muutoksen toteuttaminen on vaikeaa, jos organisaatiossa ei ole totuttu kyseenalaistamaan toimintaa ja sallimaan kritiikkiä. Erityisen hankalaa ongelmien ratkaisu on, mikäli johto ja esimiehet ovat kykenemättömiä ottamaan vastaan kritiikkiä ja esiintyvät kaikki tietävinä ja ovat etäänntyneet käytännön työstä. (Carnall 2003, 94.) Mattila nostaa esiin käsitteen ”parantava vastarinta”. Hänen mukaansa organisaatioon sitoutuneet henkilöt kritisoivat usein avoimesti toiminnan epäkoh- tia ja johtoa. Kritiikin tavoitteena on yleensä aito huoli toiminnan sujuvuudesta ja muutosten aiheuttamista epäkohdista. Kritiikki tulkitaan usein muutosvastarinnaksi ja hyökkäykseksi johtoa koh- taan. Se kannattaa kuitenkin käsitellä palautteena, joka antaa mahdollisuuden korjausliikkeisiin ennen kuin suuria virheitä on päässyt tapahtumaan. (Mattila 2009, 26.) Voimakkaan kielteisen sä- vyinen tarjotun mallin tutkiskelu on monesti jopa välttämätön edellytys toimivan innovaation syn- tymiselle (Engeström 2004, 55). Richard J. Cotter muistuttaa, että asioiden kriittinen tarkastelu ei tarjoa yleensä vastauksia, vaan nostaa näkyville toimintatapoja joita on totuttu pitämään yleisesti hyväksytyinä. Kriittisen reflektion esittäjää ei välttämättä palkita huomioistaan ja kannanotois- taan, vaan kritiikki voi olla esittäjälleen riski, varsinkin organisaatioissa joissa ei ole totuttu ky- seenalaistamaan toimintaa. Kriittinen reflektio edellyttää esittäjältään rehellisyyttä ja rohkeutta (Cotter 2014, 461-462.)

Luovan ongelman ratkaisun ja muutosprosessin onnistumisen voi estää epäkypsällä kommunikoinnilla. Luovuus ja rohkeus esittää ratkaisuehdotuksia hiipuvat nopeasti, jos ajatuksia ei suositeta kuuntelemaan tai kommentoimaan, tai kun niitä vähätellään ja kritisoidaan jo ideointivaiheessa. Ideoille saatetaan myös vaatia faktaperusteluja ja tuloslaskelmia. (Carnall 2003, 95; Pakkala 2011, 33.)

Riitta Viitalan mukaan muutoksen kohteeksi joutuminen aiheuttaa eniten vastustusta. Muutosvastarinnan aiheuttajana voi olla että muutoksen päämääristä ja toteutustavoista ei ole tiedotettu riittävästi ja riittävän selkeästi. Muutoksen ehdottajaan ei ehkä luoteta tai muutoksen hyödyllisyyteen toiminnan kehittämisen kannalta ei uskota. Muutosvastarinnan syynä voivat olla myös työntekijän persoonaan ja henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen liittyvät syyt, kuten muutoksen kokeminen uhkana omaa asemaa kohtaan tai haluttomuus ponnistella uuden oppimiseksi. (Viitala 2014, 268.)

Tyypillistä epäonnistuneen muutosprosessin kokeneelle organisaatiolle on epäonnistumisen syyn vierittäminen organisaation hierarkiassa eri tasoilla oleville ryhmille. Organisaation ylin johto syyttää keskijohtoa ja esimiehiä, jotka eivät ole osanneet toimeenpanna kehitysaloitteita. Keskijohto ja esimiehet puolestaan syyttävät heikkoa informaatiota ja ristiriitaisia linjauksia ja alemmilla portailla työskentelevä henkilöstö puolestaan syyttää arjesta irtautunutta johtoa ja liian kiireisiä esimiehiään. Näyttääkin siltä, että organisaation eri tasot elävät eri todellisuuksissa ja onnistunutta muutosprosessia on mahdoton toteuttaa ilman riittävää kommunikointia eri tasojen välillä. (Jarzabkowski ym. 2007 6; Mattila 2007, 18). 2000-luvun strategiatutkimus tuo vahvasti esiin organisaation eri tasojen toimijoiden yhteisen keskustelun merkityksen onnistuneen strategian luomisessa ja toiminnan muutosten jalkauttamisessa organisaation eri tasoilla.

3 TYÖYHTEISÖVALMENNUS

Pyrin tässä luvussa selventämään mitä eroa on täydennyskoulutuksessa ja työyhteisövalmennuksessa koska tässä raportissa kuvattu organisaation muutosprosessi alkoi henkilökunnan täydennyskoulutuksena, mutta muuttui luonteeltaan työyhteisövalmennukseksi. Lisäksi listaan muutamia esimerkkejä niistä menetelmistä joita työyhteisövalmennus voi sisältää.

Kun tarvitaan yksittäisten taitojen tai uuden tiedon omaksumista, voi perinteinen täydennyskoulutus olla tehokkain tapa hankkia tarvittava osaaminen. Täydennyskoulutus on yleensä suunnattu tietyille ammattiryhmille tai yksittäisille henkilöille ja koulutuksen pituus riippuu omaksuttavan aineiston laajuudesta ja voi vaihdella muutamasta tunnista vuosiin. Tällöin perinteiset tiedon siirtoon ja mallioppimiseen perustuvat menetelmät voivat olla tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia. Työyhteisön kollektiivista kehittämistä, työyhteisövalmennusta, tarvitaan kun on tarpeen muodostaa kokonaiskuvaa nykyisistä ja tulevista toimintatavoista ja halutaan vaikuttaa työyhteisön ajatusmalleihin ja toimintatapoihin. (Viitala 2013, 177-178.)

Aikuiskoulutuksen didaktiikassa huomio on kiinnittynyt perinteisesti oppimisen ja opetuksen ulkoisiin tekijöihin, eikä opetuksen sisältöön tai siihen, millaisia ajattelun ja toimintarakenteiden muutoksia työyhteisössä opetuksen tuloksena muodostuu. Yrjö Engeström työryhmineen on kehittänyt teoriaa ekspansiivisesta oppimisesta ja yhteiskehittelystä työssä. Engeströmin mukaan yhteisön kehittyminen ja oppiminen tapahtuu yksilöiden yksittäisten tekojen ja ihmisten välisten keskustelujen muuttuessa yhteisiksi ajatuksiksi ja toimintamalleiksi. Tällaisen toiminnan edellytyksenä on, että koko työyhteisö tietää toiminnan kokonaiskohteen (mitä tuotetaan, kenelle ja miksi) ja heille on muodostunut vahva yhteinen tietopohja (Engeström 2002, 13, 23; Engeström 2004, 19.)

Arja Pakkala kuvaa väitöstutkimuksessaan osallistavaa työyhteisövalmennusta ja kouluttajan kehittymistä osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi. Hänen mukaansa henkilöstönkehittäminen voidaan nähdä aikuiskasvatustehtävänä. Kun halutaan edistää työyhteisökulttuurin muutosta, osallistava työyhteisövalmennus on pedagogisesti toimiva tapa vakiinnuttaa henkilöstön kehittä-

mishankkeet. Työyhteisövalmentaja kehittää tätä osallistavaa toimintaa omaa toimintaansa reflektoiden ja sitä tarpeen mukaan muuttaen. (Pakkala 2011, 48.)

Osallistavan työyhteisövalmennuksen lähtökohta on löydettävissä sosiokulttuurisen innostamisen teorioista. Teoriassa korostetaan, että valittujen pedagogisten menetelmien tulisi sisältää osallistavia, yhteisöllisiä ja elämyksellisiä elementtejä ja niiden tavoitteena on herättää yksilöissä ja yhteisöissä halun kehittää itseään. (Kurki 2007, 57.)

Robert O. Brinkerhoffin työ työyhteisöjen muutosvalmennuksessa ja valmennuksen vaikutavuuden arvioinnissa on ollut uraa uurtavaa. Työyhteisövalmennuksista saatava taloudellinen hyöty on Brinkerhoffin mukaan tavoitteiden mukainen jos koko organisaatio on sitoutunut tarkastelemaan toimintaansa ja hyödyntämään valmennukseen osallistuneiden osaamista. Johdon ja esimiesten sitoutuminen on ensisijaisen tärkeää tässä. Brinkerhoff painottaa, että valmennuksen sisältöjen arvioinnin lisäksi valmennuksen arviointi pitäisi kohdistaa ennen koulutusprosessin alkua tapahtuvaan suunnitteluvaiheeseen ja koulutusprosessin jälkeiseen opittujen tietojen ja taitojen hyödyntämiseen ja näkyvään toiminnan muutokseen työyhteisössä pitkällä aikavälillä. (Brinkerhoff 2005.)

Osallistavan työyhteisövalmennuksen tavoitteena on muutos työyhteisössä ja työyhteisökulttuurissa. Osallistamisen edellytyksenä on osallistava johtamistapa, jossa työntekijöitä pyritään valtuuttamaan ja saamaan mukaan työyhteisön kehittämiseen. Suomessa osallistamista on tutkittu erilaisten projektien yhteydessä. Työyhteisön kehittymistä on tutkittu tuottavuuden ja oppivan organisaation näkökulmista ja tutkimustulokset ovat olleet näiden osalta positiivisia. Prosesseissa saavutettuja hyviä tuloksia ei usein kuitenkaan ole pystytty vakiinnuttamaan niin, että niistä olisi muodostunut organisaation pysyvää kehittämiskulttuuria. Osallistavan työyhteisövalmennuksen keinoin näyttäisi kuitenkin olevan mahdollisuus muuttaa työyhteisökulttuuria ja vakiinnuttaa henkilöstön kehittämishankkeita. (Pakkala 2011, 18-19.)

Teoriat oppivasta organisaatiosta tarjoavat hyvän pohjan työyhteisövalmennuksen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Oppivaksi organisaatioksi määritellään organisaatio tai sen osa joka koostuu ihmisistä, joilla on halua kehittää osaamistaan ja jakaa tietojaan työyhteisönsä jäsenien kanssa organisaation toiminnan kehittämiseksi. Organisaation oppimisesta voidaan puhua, kun laajempi joukko ryhtyy ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Se onnistuu, jos toimintakulttuuri kannustaa yhteistyöhön ja kokeilemaan keskeneräisiäkin asioita. Virheistä ei rangaista, vaan niitä analysoidaan ja niistä pyritään oppimaan. (Häkkinen & Savolainen 2008,7; Ollila 2009, 178; Sydänmaanlakka 2001, 53; Viitala 2013, 171.)

Työyhteisövalmennuksen aikana on tärkeä tehdä näkyväksi niitä sisäisiä toimintaa ohjaavia malleja joita organisaation jäsenille on ajan myötä muodostunut. Nämä mallit vaikuttavat siihen, miten organisaation jäsenet näkevät ja tulkitsevat työssään vastaan tulevia tilanteita. Ne ovat ajatte-

lu- ja toimintatapoja joiden mukaan päivittäiset rutiinit suoritetaan. Ne helpottavat työntekoa ja vapauttavat energiaa haasteellisten tilanteiden ratkaisemiseen. Toisaalta ne voivat kapeuttaa organisaation jäsenten havaintokykyä ja estää oppimista. Sen vuoksi on tärkeää ajoittain pyrkiä saamaan näkyviksi näitä sisäisiä malleja ja pohtia, ovatko ne ajan tasalla. Osaamisen kehittäminen voi alkaa, kun johto ja henkilöstö ovat valmiita tarkastelemaan nykyistä toimintakulttuuriaan ja käsitänsiään sekä ovat tarvittaessa myös halukkaita muuttamaan niitä. (Carnall 2004, 163; Higgs & Rowland 2010, 4.)

Työyhteisövalmennusta voidaan hyödyntää organisaation strategiatyöskentelyssä. Osaamisen kehittäminen vaatii yrityksen johdolta selkeää visiota, näkemystä siitä, mihin suuntaan halutaan organisaation kulkevan. Vaikka johdolla pitää olla visio selkeänä mielessään, siitä pitää keskustella organisaation jäsenten kanssa ja siihen pitää voida vaikuttaa. Ylhäältä päin annettu valmis visio toimii harvoin, mutta visio jota on muokattu yhteisissä keskusteluissa siten, että on saatu muodostumaan henkilökunnalle jokseenkin samankaltainen mielikuva toivotusta tulevaisuudesta, ohjaa ihmisten toimintaa kohti haluttua suuntaa. (Carnall 2004, 165.)

Työyhteisövalmennuksen aikana vahvistetaan osallistujien valmiuksia työskennellä tiimeissä ja erilaisissa ryhmissä. Ryhmässä tapahtuvan oppimisen kautta on mahdollista tuottaa sellaista tietoa ja oivalluksia, joita ryhmän yksittäinen jäsen ei yksin pystyisi tuottamaan. Sen vuoksi tiimioppiminen nostetaan yhdeksi oppivan organisaation välttämättömäksi oppimistaidoksi. Jotta tiimityö olisi tehokasta, pitää jokaisella tiimillä ja sen jäsenellä olla selkeänä mielessä työskentelyn tavoite. Tiimissä työskentely edellyttää rohkeutta ilmaista omia mielipiteitään ja tuoda omaa osaamistaan muiden käyttöön. Osaamisen ja tiedon jakamisen taito on kriittinen oppivan organisaation menestystekijä. Organisaation jäsenten on uskottava siihen, että jaettu tieto on valtaa ja tiedon jakamisesta hyötyvät kaikki. (Carnall 2004, 163; Sydänmaanlakka 2001, 56-57.)

Työyhteisövalmennuksiin kuuluu olennaisena osana dialoginen työskentely, koska dialogin avulla organisaation jäsenten osaamista voidaan jakaa ja kehittää. Dialogi on avointa keskustelua, jossa osallistujat tuovat esiin omia ajatuksiaan ja ovat valmiita perustelemaan ja kyseenalaistamaan niitä. Dialogiin kuuluu myös toisten ajatusten ennakkoluuloton kuuntelu. Dialogi vaatii osallistujalta rohkeutta ja joustavuutta, kiinnostusta toisten mielipiteitä kohtaan ja halukkuutta etsiä ongelmiin ratkaisuja yhdessä muiden kanssa. Kun jokainen tuo rakentavasti esiin omia kokemuksiaan ja tietojaan, on mahdollista käsitellä asioita monipuolisesti ja luovasti sekä löytää parhaat ratkaisut ongelmiin. (Järvinen 1998, 109; Pakkala 2011, 33; Sydänmaanlakka 2001, 57; Viitala 2013, 178.)

Työyhteisövalmennuksen pitäisi olla ajallisesti riittävän pitkä, jotta erilaisia työn kehittämiskokeiluja ehdittäisiin toteuttaa käytännössä ja arvioida niiden toimivuutta yhdessä valmennuspäivinä.

Käytettiinpä yhteisölliseen oppimiseen mitä tahansa menetelmää, sen onnistumisen tärkein edellytys näyttäisi olevan hyvä dialogi. Dialogin avulla työyhteisö muodostaa kokemuksistaan ja ajatuksistaan yhteisiä käsitteitä ja mielikuvia ja sitä kautta yhteiseen tavoitteeseen suuntaavaa toimintaa. Työyhteisövalmentajan tärkeä tehtävä onkin suunnitella valmennus sellaiseksi että ilmapiiri on salliva ja dialogille on riittävästi aikaa.

4 KEHITTÄVÄ ARVIOINTI

Työyhteisöjen kehittämiseen tähtäävien henkilöstökoulutusten arvioinnissa painopiste on siirtymässä henkilöstökoulutusten toteutuksesta niiden pitkäaikaisvaikutusten arviointiin käytännön työtehtävissä. Arviointitutkimuksen piirissä puhutaan ns. neljännen sukupolven arviointikäytännöistä (fourth generation evaluation) ja kehittävästä arvioinnista (developmental evaluation). Kehittävä arviointi muodostaa yläkäsitteen erilaisille arviointimenetelmille joiden tavoitteena on auttaa arvioinnin kohteena olevia organisaatioita etenemään toiminnan kehittämisessä tavoitteilemaansa suuntaan. Kehittävän arvioinnin teoriaa ja menetelmiä ovat kehitelleet mm. Donald Kirkpatrick (1958), Egon G. Guba ja Yvonna S. Lincoln (1989), Robert O. Brinkerhoff (2005) sekä Michel Brännmark ja Suzanne Benn (2012). Suomalaisista tutkijoista kehittävästä arvioinnista ovat kirjoittaneet mm. Klaus af Ursin, Elias Pekkola ja Sirpa Tapaninen (2011), Petri Virtanen ja Jari Stenvall sekä Katri Vataja (2012).

4.1 Arviointi organisaation kehittämisen välineenä

Egon Guban ja Yvonna Lincolnin (1989) mukaan arvioinnissa voidaan erottaa neljä eri sukupolvea eli arviointia voidaan tarkastella toisiaan seuraavien kehitysvaiheiden kautta. Behavioristisen oppimiskäsityksen, tavoite- ja ohjelma-arviointien sekä koulutuksen tuloksellisuutta mittaavien arviointimallien kautta on siirrytty arvioinnin neljänteen sukupolveen, kehittävään arviointiin. Kehittävä arviointi pohjautuu konstruktivismiin ja erityisesti sosiaalisen konstruktionismin käsitykseen tiedon muodostamisesta. (Guba & Lincoln 1989, 8-11).

Kehittävän arvioinnin tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa arvioinnin kohteena olevasta toiminnasta tai ohjelmasta ja kohdeorganisaatiossa arvioidaan miten arvioinnin tuottamaa tietoa hyödynnetään jatkossa. Kehittävä arviointi on siis tulevaisuuteen ja kohdeorganisaation toiminnan jatkuvaan kehittämiseen suuntautuvaa. Kehittävän arvioinnin menetelmät ja arvioijan roolit ovat moninaiset, mutta huomattavin ero perinteisiin arviointitraditioihin on arvioinnin aktiivisen osallistuva luonne. (af Ursin, Pekkola & Tapaninen 2011, 333).

Kehittävän arvioinnin tavoitteena ei ole pyrkimys objektiivisten tosiseikkojen keräämiseen, vaan nimensä mukaisesti tavoitteena on vaikuttaa arviointikohteen ja sidosryhmien toiminnan ke-

hittämiseen näiden omilla ehdoilla. Arviointi rakentuu siinä sosiaalisessa kontekstissa ja vuorovaikutusprosessissa jossa arviointia tehdään. Organisaation toiminnan kehittämisen pohjaksi on olennaista, että arvioinnin aikana tehdään yhteisön toiminnan todellisuutta näkyväksi ja ymmärrettäväksi ja tämän avulla muodostetaan yhdessä tavoitteet ja toimenpide-ehdotukset kehittämistyölle (af Ursin, Pekkola & Tapaninen 2011, 333 -334).

Ray Pawson ja Nick Tilley (1997) ovat kritisoineet konstruktivismiin perustuvaa kehittävää arviointia sen kontekstisidonnaisuuden ja sosiaalisen luonteen vuoksi. Heidän mukaansa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvan arvioinnin etenemiseen vaikuttavat organisaation valtasuhteet ja työyhteisön ristiriidat, jotka voivat jäädä arvioijalle näkymättömäksi, mutta voivat vaikeuttaa neuvotteluja joissa pyritään löytämään arvioinnin kohteena oleva toiminta ja yhteisymmärrys sen kehittämismahdollisuuksista. Kehittävä arviointi tyytyykin usein kuvaamaan näkyvissä olevia vaikutuksia (description of outcomes) sen sijaan että se pystyisi löytämään ne konkreettiset syyt miksi jokin ohjelma toimii tai ei toimi. Kehittävää arviointia kritisoidaan myös sen tuottaman tiedon oikeellisuudesta; voidaanko ilman vertailuryhmää arvioida onko toteutettu ohjelma saanut aikaan muutoksia vai olisivatko muutokset tapahtuneet joka tapauksessa? Kehittävän arvioinnin teorioissa puolestaan korostetaan, että arvioinnissa käytettävä keskustelu sisältää ihmisten havaintoja tapahtuneesta ja syy-yhteyksiä kuvaava kielenkäyttö kertoo aidoista muutoksista. Esimerkkinä muutoksista kertovasta kielenkäytöstä ovat sellaiset lauseet kuten ”yhteisöllisyys on lisääntynyt”, ”asiakas on lopettanut pelaamisen” jne. (Pawson & Tilley 1997, 30-33.)

Kehittävän arvioinnin prosessissa arvioijan tulee tiedostaa, että arviointikysymyksillä on olennainen merkitys arvioinnin suunnalle ja arviointituloksille. Arvioinnin kuluessa tuotettua aineistoa analysoitaessa ja toimenpide-ehdotuksia kirjattaessa on syytä tarkastella kriittisesti ketkä ovat saaneet olla mukana tutkimuskysymysten laadinnassa ja aineiston analysoinnissa. (af Ursin, Pekkola & Tapaninen 2011, 333 -334).

Kehittävää arviointia ja toimintatutkimusta voi olla joissain tapauksissa vaikea erottaa toisistaan. Botcheva, Shih & Huffman (2009) vertaavat kehittävää arviointia (evaluaatiota) ja tutkimusta (research) yhdistäviä ja erottavia tekijöitä seuraavasti: Evaluaatiota ja tutkimusta yhdistävät prosessin suunnittelu, toimintaa ohjaavien kysymysten muotoileminen, materiaalin kerääminen, analysoiminen ja tulosten raportointi. Evaluaatiota ja tutkimusta erottaa puolestaan se, että tutkimus pyrkii kuvaamaan asioita ja testaamaan teorioita, sekä toteamaan syitä ja seurauksia, kun taas evaluaatio suuntautuu saavuttamaan prosessille asetetut muutostavoitteet suunnitelmallisen toiminnan kautta. Tutkimuksen tavoitteena on usein hyödyntää tutkimuksen kuluessa saatuja löydöksiä yleisesti kun taas evaluaatiossa tähdätään tulosten hyödyntämiseen evaluaation tilanteen organisaation toiminnan kehittämisessä. (Botcheva, Shih & Huffman 2009, 177; Vehviläinen 2008, 186)

Kehittävää arviointia voi toteuttaa konsultatiivisen arvioinnin menetelmin. Tällöin tavoitteena on auttaa arviointikohteena olevaa organisaatiota. Konsultatiivisesta arvioinnista voidaan puhua, kun asiakasorganisaatiolla on merkittävä osuus tietojenkeräämisessä, niiden analysoinnissa ja kehittämissuosituksen määrittämisessä. Konsultatiivinen arviointi luo aina jonkinasteisen oppimisprosessin organisaatioon. Oppiminen alkaa jo tiedonkeruuvaiheessa, kun huomio kiinnittyy tiettyihin asioihin kysymysten asettelussa. Arvioijat nostavat havaintojensa pohjalta esiin organisaation toiminnassa näkyviä vahvuuksia ja hyviä käytäntöjä. Prosessimainen arvioijien ja kohdeorganisaation välillä käytävä vuoropuhelu tuottaa uutta tietoa organisaation toiminnasta. Samalla arvioitava organisaatio oppii laadunarviointia ja arvioivaa toimintakulttuuria. Toimintakulttuurin muutoksella voi olla organisaation tulevalle toiminnalle suurempi merkitys kuin varsinaisilla arviointituloksilla. af Ursin, Pekkola ja Tapaninen luettelevat mm. seuraavia hyötyjä joita arvioivan toimintakulttuurin oppimisesta voi seurata: Työyhteisössä opitaan keskittymään avainkysymyksiin ja huolenaiheisiin ja rohkeus tarttua vastenmielisiksi koettuihin tosiasioihin lisääntyy. Opitaan nostamaan esiin perusteltuja ja realistisia arvioita siitä kuinka edetä kohti tulevaisuutta. Toimeenpanevien päättäjien tietoisuus toimintaa ohjaavista perusoletuksista, arvoista ja uskomuksista sekä keinoista joilla toimintaa voidaan kehittää lisääntyy (af Ursin, Pekkola & Tapaninen 2011, 332-336.)

Konsultatiivisessa arvioinnissa arvioija tai arviointitiimi omaksuu yhdeksi tehtäväkseen asiakasorganisaation palvelemisen ja auttamisen aiheeseen liittyvissä kysymyksissä tämän omilla ehdoilla. Konsultatiivisen arvioinnin onnistumismahdollisuudet ovat pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa paremmat kuin suurissa. (af Ursin, Pekkola & Tapaninen 2011, 333).

4.2 Muutosprosessien vaikutusten arviointi

Muutosprosessin onnistumista on suhteellisen helppo arvioida, mikäli prosessille on määriteltä tietty alkamisajankohta ja päättymispäivä. Tällöin arviointi tapahtuu joko muutosprosessin päättyttyä tai sen aikana. Suuri osa nykyisistä organisaatiomuutoksista on pitkäkestoisia, kärsivällisyyttä ja sitkeyttä vaativia toiminnan kehittämiseen tähtääviä prosesseja, joiden alkamis- ja päättymishetkeä on vaikea määritellä. Tällöin perinteiset arviointimetodit eivät välttämättä sovellu käytettäväksi.

Mikael Brännmark ja Suzanne Benn (2012, 235) ehdottavat, että muutosprosessin arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota muutoksen onnistuneelle implementoinnille olennaisten tekijöiden tunnistamiseen. Olennaisia tekijöitä ovat heidän mukaansa toivotun muutoksen nimeäminen ja muutoksen toteutussuunnitelman tarkoituksenmukaisuus. Koska jatkuvan kehityksen onnistumista on vaikea arvioida, on järkevämpää arvioida päämäärää, joka muutosprosessilla toivotaan saavu-

tettavan. Arvioinnin kohteena on myös muutosprosessin osapuolten intressien keskinäisen tasapainon saavuttaminen ja sitoutuminen prosessiin, sekä prosessin pitkä-aikaisvaikutukset. (Brännmark & Benn 2012, 236.)

Muutosprosessien vaikutuksia arvioitaessa on huomattu, että johdon tavoite muutokselle näyttäisi yleensä toteutuvan. Tämän vuoksi on tärkeää arvioida ennen muutosprosessin aloittamista miksi muutosta tarvitaan. Minkälaiseen toiminnan muutokseen tai kehittämiseen pyritään? Mikäli johto on asettanut muutokselle kovin ulkokohtaiset tavoitteet, muutoksen tulokset myös jäävät ulkokohtaisiksi. Esimerkkinä Brännmark ja Benn mainitsevat erilaiset laatusertifikaattien saavuttamiset. Mikäli johdon tavoite on vain laatusertifikaatin saavuttaminen, jotta sitä voidaan käyttää referenssinä, ei organisaation toiminnassa välttämättä tapahdu kehittymistä. Toimintasuunnitelma näyttää paperilla hyvältä, mutta se ei siirry käytäntöön, mikäli johto ei ole todellisuudessa kiinnostunut toiminnan kehittämisestä. Tämän vuoksi organisaation johdon sitoutuminen muutokseen on sen onnistumiselle ensiarvoisen tärkeää (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005). Muutoksen toteuttamissuunnitelma on toinen tärkeä osatekijä. On tärkeää arvioida suunnitelman toteuttamiskelpoisuus, sen aikataulutus, vaadittavat resurssit ja käytettävät menetelmät, tarvittava koulutus jne. Hatara suunnitelma voi pilata pitkäjänteisen muutosprosessin toteutumisen. (Brännmark & Benn 2012, 236.)

Muutosprosessilla on huomattu olevan todellisia pitkäaikaisvaikutuksia organisaation toimintaan mikäli seuraavat tekijät toteutuvat: a) Johto on sitoutunut muutosprosessiin. b) Muutosprosessin ohjaus on huolella suunniteltu ja ammattimaisesti toteutettu. Ohjaus voi tapahtua ulkopuolisen konsultin toimesta tai organisaatiosta voi olla nimettynä ohjausryhmä. Pääasia on, että ohjausryhmä kerää palautetta prosessin aikana ja että sillä on valtuudet esittää palautteiden perusteella myös muutoksia prosessin toteutukseen. c) Pätevä esimiestyö. Esimiehet tunnistavat oman roolinsa muutosagentteina ja esimerkkeinä. Esimies järjestää mahdollisuudet keskusteluille joissa muutoksen osapuolilla on tilaisuus kuulla toisiaan ja esittää omia näkökantojaan. d) Sitoutuneet osanottajat. Avainhenkilöt, jotka näkevät muutoksessa mahdollisuuksia ja ovat valmiita tekemään töitä muutoksen edistämiseksi ja ottamaan käyttöön muutoksen edellyttämiä työtapoja, sekä rohkaistamaan ja vaatimaan muitakin muuttamaan toimintatapojaan. Yllämainitut tekijät vaikuttavat toisiinsa, joten niiden välillä pitää olla riittävästi mahdollisuuksia kommunikointiin ja yhteistyöhön. (Brännmark & Benn 2012, 238.)

Koska muutos edellyttää uusien ajattelu ja toimintatapojen oppimista työyhteisön jäseniltä, on tärkeää arvioida muutoksen edistymistä ja toteuttamista myös osaamisen kehittymisen näkökulmasta. Osaamisen kehittymisen arviointi on osoittautunut hankalaksi, sillä kehittymisen muuntuminen toiminnaksi vaatii paljon aikaa. Jari Stenvallin mukaan merkittävä muutos vie toteutues-

saankin aikaa 3-5 vuotta (Stenvall 2013). Osaamisen kehittymistä mitataan harvoin ja arviointi on usein pinnallista. Muuttuvissa toimintaympäristöissä kaivataan nopeasti saatavaa tietoa toiminnan tueksi. Perinteisiä mittareita ovat erilaiset koulutukseen tai kehittämistoimintaan osallistuneilta kerättävät palautteet ja tyytyväisyyskyselyt. Näiden avulla saadaan pinnallista tietoa, mutta palautekyselyt eivät kerro, miten hyvin kehittämistoimet saadaan implementoitua organisaation käytäntöön ja missä laajuudessa ne vaikuttavat muutosprosessille asetettuihin tavoitteisiin. Osaamisen kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia on myös vaikea erottaa muista organisaation toimintaan vaikuttavista tekijöistä. (Raudasoja 2005, 19; Viitala 2009, 201.)

Muutosta ja oppimista tukevassa arviointiprosessissa arviointi pitäisi nähdä yhteisöllisenä oppimisprosessina, jossa mahdollisimman moni yhteisön jäsen osallistuu prosessin kehittämiseen ja toteuttamiseen. Arviointiprosessissa korostuu yksilöiden välinen sosiaalinen vuorovaikutus ja sen kautta syntyvät neuvottelut ja ristiriidat. Arvioinnin pitäisi kohdistua käytännön työtoimintaan mahdollisimman kiinteästi. Onnistunut arviointiprosessi synnyttää kapasiteettia ongelman ratkaisuun ja itsearviointiin sekä lisää valmiuksia työn kehittämiseen. Yksilö, ryhmä ja organisaatio nähdään kykenevänä muuttamaan omaa käyttäytymistään ja siihen liittyvää sosiaalista, kulttuurista ja materiaalista ympäristöään. (Brinkerhoff 2005, 89; Raudasoja 2005, 77.)

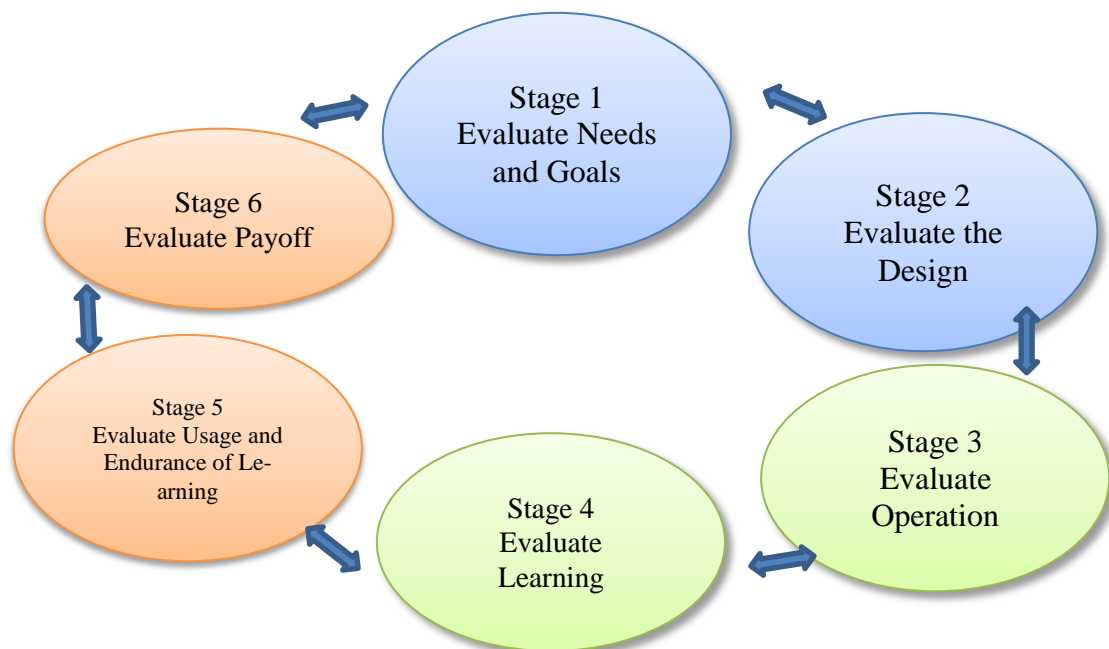
4.3 Vaikuttavuuden arviointi R.O. Brinkerhoffin kuusisyklisen mallin mukaan

Vaikuttavuuden arvioinnin tulisi kattaa kaikki kehittämisprosessin vaiheet, eli pitäisi arvioida suunnittelua, toteutusta ja tuloksia. Tuloksia pitäisi arvioida niin yksilön tietojen ja asenteiden muutoksena, kuin myös näiden vaikutusta heidän työkäyttäytymiseensä ja koko organisaatioon. Henkilöstökoulutusten arvioinneissa kiinnitetään yleensä huomiota toteutuksen onnistumiseen ja osallistujien tyytyväisyyteen, mutta pitkäaikaisten, organisaation toimintaan vaikuttavien tulosten mittaaminen ja niiden hyödyntäminen on vähäisempää (Brinkerhoff 2008.).

Yleinen työyhteisöjen valmennusprosessien pitkäaikaisvaikutusten arviointimalli on Donald Kirkpatrickin (1959) esittelemä neljän tason malli joka on edelleen laajalti käytössä (Otero 1997, 16). Kirkpatrickin valmennuksen vaikuttavuusmallin neljä tasoa ovat:

1. Osallistujien välittömät reaktiot valmennuksesta
2. Valmennuksen ansiosta tapahtuva oppiminen
3. Valmennuksen ansiosta tapahtuva työkäyttäytymisen muuttuminen
4. Valmennuksen tulokset työyhteisön ja organisaation tasolla.

Valitsin tähän tutkimukseen kuitenkin Robert O. Brinkerhoffin (1987) kuuden arviointivaiheen syklisen mallin, jonka mukaisesti olen arvioinut tässä raportissa kuvaamaani työyhteisön kehittämisprosessia (Kuvio 1). Brinkerhoffin mallia on kritisoitu arviointiprosessin monipolvisuuden ja raskauden vuoksi ja siksi se on luultavasti vähemmän käytetty kuin Kirkpatrikin malli (Otero 1997, 20). Brinkerhoffin mallissa huomio kiinnittyy selkeästi koko valmennusprosessin arviointiin, koska siinä huomioidaan kehittämisprosessin tarvekartoituksen ja tavoitteen asettelun sekä valmennus- tai kehittämisprosessin suunnitteluvaiheen vaikutukset kehittämisprosessin onnistumiselle. Brinkerhoffin mallissa vaiheet ovat linkittyneitä keskenään ja kehittävän arvioinnin prosessissa voidaan tarvittaessa palata edelliseen vaiheeseen kesken prosessin.



KUVIO 1. R.O. Brinkerhoff: Six-Stage Model of Evaluation (muutosprosessin kuusisyklinen arviointi)

Mallin mukaan arviointi kohdistuu järjestelmällisesti kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin seuraavasti:

Vaihe 1: Arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa on tavoitteena arvioida organisaation kehittämistarpeet, ongelmat ja heikkoudet ja määritellä ne tavoitteet joihin valmennuksen avulla

pyritään. Tässä vaiheessa kerättyjen tietojen avulla voidaan myös arvioida, onko työyhteisövalmennuksen avulla mahdollista saavuttaa haluttu lopputulos. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään työyhteisövalmennuksen tavoitteet, joten se linkittyy suoraan arviointiprosessin kuudenteen vaiheeseen jossa arvioidaan saavutettuja hyötyjä. Saavutettuja hyötyjä arvioidaessa huomioidaan myös tarvekartoitukseen käytettyjen tietojen laajuus ja syvällisyys, osallistumisen laajuus ja tiedonkeruuseen käytettyjen menetelmien tarkoituksenmukaisuus. (Brinkerhoff 2005, 89; Otero 1997, 22; Viitala 2009 201; STM 2011,10)

Vaihe 2: Arviointisyklin toisessa vaiheessa arvioidaan työyhteisövalmennuksen sisällön ja toteutuksen suunnitteluprosessia ja toteutussuunnitelmaa, eli hankintapäätöksen ja varsinaisen valmennuksen alkamisen välistä. Tässä vaiheessa tarkastellaan ketkä osallistuivat suunnitteluun ja minkälaisin periaattein suunnitelma laadittiin. Arvioidaan myös mitä asioita suunnitelma otti huomioon, millainen oli suunnitelman rakenne ja ohjaavuus toteutuksen kannalta. Arvioidaan myös mitä uutta tietoa hankittiin suunnittelun tueksi ja miten sopiva suunnitelma oli yrityksen toimintatapoihin ja –kulttuuriin. (Brinkerhoff 2005, 89; Otero 1997, 23; Viitala 2009 201; STM 2011,10)

Vaihe 3: Arviointisyklin kolmannessa vaiheessa keskitytään arvioimaan valmennuksen toteutusta. Valmennusprosessin aikana jatkuva, monipuolinen palautteen kerääminen ja nopea palautteisiin reagoiminen on onnistuneen valmennusprosessin edellytys. Palautteen keräämisessä perinteinen menetelmä on palautekyselyt. Muita menetelmiä ovat esimerkiksi osallistujien reaktioiden havainnointi ja haastattelut. Mikäli valmennus on taloudellisesti mahdollista toteuttaa valmentajaparin johdolla, antaa se mahdollisuudet palautteen keräämiseen myös havainnoimalla osallistujien reaktioita ja toteuttamalla vertaisarviointia. Valmennusprosessin onnistuminen edellyttää, että valmennus etenee kohti sovittuja tavoitteita ja tavoitteiden implementointia käytäntöön. Suunnitelman toteutumista arvioidaessa tarkastellaan valmennuksen etenemistä ja arvioidaan mm. noudatettiinko suunnitelmaa, miten valmennettavat osallistuivat ja pysyttiinkö aikataulussa. (Brinkerhoff 2005, 89; Otero 1997, 24; Viitala 2009 201; STM 2011,10)

Vaihe 4: Tavoitteena on selvittää toteutetun työyhteisövalmennuksen aikana saavutetut välittömät hyödyt. Arviointia voidaan toteuttaa työyhteisön valmennusprosessin aikana ja sen päätteeksi. Välittömiä hyötyjä ovat osallistujissa tapahtuneet asennemuutokset, tiedon lisääntyminen ja uusien toimintatapojen omaksuminen. Kerätyn tiedon avulla voidaan antaa

osallistujille palautetta. Työyhteisövalmentajat voivat tiedon avulla arvioida valmennuksen onnistumista ja hyödyntää tuloksia jatkossa. Esimiehet saavat tietoa alaistensa oppimisesta ja kehittyneistä taidoista. Tämän vaiheen tulokset toimivat pohjana viidennen vaiheen arvioinnille. Toimintatapojen muuttuminen tapahtuu yleensä viiveellä, joten tässä vaiheessa voidaan suunnitella, millä menetelmillä opittua voidaan siirtää käytäntöön ja millä aikataululla toimintatapojen muutoksia kannattaa arvioida. (Brinkerhoff 2005, 89; Otero 1997, 25; Viitala 2009 201; STM 2011,10)

Vaihe 5: Arvioidaan oppimistulosten käytännön vaikutuksia pitkällä aikavälillä. Tarkastellaan toiminnan kehittymistä hankkeen jälkeen tavoitteiden suuntaisesti. Olennaista on, että arvioidaan miten osallistujat ovat konkreettisesti pystyneet hyödyntämään oppimaansa käytännössä. Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa käytäntöön soveltamisen tukemiseen jatkossa. Arviointi tapahtuu työpaikalla esimerkiksi osallistujien ja asiakkaiden haastattelujen ja havainnoin avulla. Tässä vaiheessa selvitetään miten oppiminen näkyy osallistujien ja työyhteisön työsuorituksissa. Jos tavoiteltuja muutoksia ei ole saavutettu, on mietittävä mitkä ovat ne menetelmät joilla osallistujien osaaminen saadaan hyödynnettyä suunnitellusti. Tässä arvioinnin vaiheessa kerättyä tietoa hyödynnetään kuudennen vaiheen arvioinnissa, joten on tärkeää, että kerätty tieto dokumentoidaan huolella. (Brinkerhoff 2005, 89; Otero 1997, 26; Viitala 2009 201; STM 2011,10)

Vaihe 6: Arviointisyklin tässä vaiheessa arvioidaan hankkeen hyödyllisyyttä koko organisaatiolle. Verrataan uhrattuja panoksia ja saavutettuja hyötyjä. Arvioidaan tulosten saavuttamisen astetta ja luodaan kuvaa jatkossa tarvittavista toimenpiteistä. (Brinkerhoff 2005, 89; Otero 1997, 27; Viitala 2009 201; STM 2011,10)

Yhteenvetona voitaneen todeta että kuusisyklisen arviointimallin kaksi ensimmäistä vaihetta kohdistuvat toimintaan ennen varsinaisen valmennusprosessin alkua. Vaiheet 3-4 kohdistuvat toteutuneen valmennuksen käytännön toteutuksen ja sen välittömien vaikutusten arviointiin ja vaiheissa 5-6 arvioidaan valmennuksen jälkeen työtoiminnassa näkyviä muutoksia ja niiden avulla saavutettuja hyötyjä. Arvioinnin kuudennessa vaiheessa arvioidaan myös jatkokehittämisen tarpeet, joten kuudennen vaiheen kautta siirrytään organisaation kehittämisessä jälleen vaiheeseen yksi, joten malli tukee organisaation jatkuvaa oppimista ja suunnitelmallista kehittämistoimintaa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 *Tieteenfilosofiset lähtökohdat*

Tutkimus perustuu konstruktivistiseen tutkimus epistemologiaan jossa tutkijan ajatellaan olevan osa tutkimaansa todellisuutta. Sille on tyypillistä tutkijan ja tutkittavan äänen kuuluminen tutkimusteksteissä. Tapaustutkimus ja narratiivinen tutkimus ovat tyypillisiä konstruktivistisen tutkimuksen menetelmiä. Konstruktivistinen tutkimusote on lisääntynyt voimakkaasti 1990 luvulta lähtien kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. (Heikkinen, Huttunen, Niglas & Tynjälä 2005, 344.)

Tutkimus pohjautuu sosiaaliskonstruktivistiseen oppimiskäsitykseen. Sen mukaan yksilön ja organisaation identiteetti rakentuu relationaalisena, suhteena johonkin. Tämän teorian mukaan oppiminen on tiedonrakentamista, mutta tiedonrakentamiseen ihminen tarvitsee myös muita ihmisiä, jotta voi peilata ja rakentaa omaa tietoaan muiden reaktioiden pohjalta. Sosiaaliskonstruktivistisessä oppimiskäsityksessä oppimista tarkastellaan kieleen ja kontekstiin liittyvänä tapahtumana. Kieli on kulttuurisidonnaista, ja muuntuu ja elää koko ajan, sen mukaan, missä ympäristössä ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään. Samat sanat voivat olla merkityksellisiä tietyssä ympäristössä, ja täysin käsittämättömiä jossain toisessa. (Steffe & Gale 1995, 23 -27; Tienari, Vaara & Meriläinen 2005, 107.) Oppiminen on henkinen tapahtuma, jossa käsitys ulkoisesta maailmasta syntyy yksilön sisäisten prosessien kautta. Oppimista ei kuitenkaan voi tapahtua ilman muiden ihmisten kohtaamista ja oman toiminnan reflektointia verrattuna muihin. Tämän takia dialogiin ohjaaminen on oppimisen kannalta tärkeää ja hedelmällistä (Steffe ym. 1995, 28-30).

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa yhteisöllisyyden vahvistamista lähestytään kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta. Yrjö Engeström (2002) kritisoi käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteille yleistä tapaa tarkastella yksilöä sisäisten mekanismien ohjaamana ja toisaalta yhteiskuntaa omalla rakenteella, johon ihmisten tekemisillä ei näyttäisi olevan vaikutusta. Yrjö Engeström (2002) on kehittänyt toiminnan teoriaa ja esittääkin että toiminta on linkki joka yhdistää yksilön ja yhteiskunnan toisiinsa ja saa aikaan molemminpuolista vaikutusta. Yksilön tekojen ja ominaisuuksien

ajatellaan muotoutuvan kollektiivisen toimintajärjestelmän osana, esimerkiksi työssä. Toimintajärjestelmät nähdään historiallisesti kehittyvinä, ristiriitaisina ja dynaamisina, eli jatkuvassa muutoksessa olevina. Kehittävä työntutkimus on muutosstrategia jossa yhdistyy tutkimus, käytännön kehittämistyö ja koulutus. Se on osallistava lähestymistapa jossa subjekteina ovat työyhteisön jäsenet, jotka analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Kehittävä työntutkimus ei tuota ulkoapäin valmiita ratkaisuja vaan työyhteisön sisällä syntyy osaamista ja menetelmiä joiden avulla työntekijät voivat analysoida ja muuttaa toimintaansa. (Engeström 2002, 11-12.)

Sosiaaliskonstruktivistinen näkökulma on tarkentunut tutkimuksen edetessä sosiokulttuuriseksi näkökulmaksi. Raportin alkuosassa esitellyissä 2000-luvun alkupuolen tutkimuksissa kaikista on löydettävissä sosiokulttuurisen teorian aineksia. Roger Säljö (2004) on käsitellyt laajasti oppimiskäytäntöjä sosiokulttuurisesta näkökulmasta. Tunnettu ja nykyisin varsin ajankohtainen teoreetikko Lev Vygotski on kehittänyt sosiokulttuurista teoriaa. Hänen kehittämiensä teoria lähikehityksen vyöhykkeestä sisältää ajatuksen oppimisen sosiaalisesta ja kontekstuaalisesta olemuksesta. Oppiminen ja tiedon lisääntyminen edellyttää mahdollisuutta osallistua keskusteluun ja toimintaan sosiaalisissa yhteyksissä. Tiedon luominen ja tiedon välitys edellyttävät vaivannäköä eli aktiivista toimintaa jonka tuloksena voi nähdä, ymmärtää ja käsitellä maailmaa tietyllä tavalla. Jotta ihmiset saataisiin osallistumaan toimintaympäristöissään ja elämässään aktiivisesti tiedon luomiseen ja elinikäiseen oppimiseen tarvitaan henkilöitä jotka mahdollistavat osallistumisen. Sosiokulttuurinen teoria sisältää käsitteen sosiokulttuurinen innostaminen ja henkilöitä jotka sitoutuvat työssään ja vapaa-ajallaan aktivoimaan ihmisiä luomaan itselleen omannäköisen elämän kutsutaan innostajiksi. (Säljö 2004, 24.) Luvun 2 otsikko ”yhteisöllisyys” kuvaa jo sanana sosiaalista ja kulttuurista kontekstia. Luvussa avataan yhteisön merkitystä ihmisen hyvinvoinnille ja oppimiselle. Yhteisöllisyyden teema toistuu läpi koko tutkimuksen ja liittyy niin johdon, esimiestyön, työntekijöiden, mielenterveyskuntoutujien ja kouluttajien toimintaan. Luvussa 3 otsikko ”muutoksen tukeminen” sisältää näkökulmia työyhteisön oppimiseen. Siinä korostuu sosiaaliseen toimintaan osallistumisen merkitys ja organisaation kulttuurin merkitys siinä prosessissa jota työssä oppiminen ja toimintatapojen muutos edellyttää. Merkittävää on, että 2000-luvun tutkimuksissa organisaation onnistuneet muutokset ja kehittämistyö liitetään johtoon ja esimiestyöhön joka sisältää sosiokulttuurisen innostamisen osatekijöitä, eli dialogin mahdollistavien organisaatorakenteiden luomista ja jatkuvaa mahdollisuutta oppia ja kehittyä työssä. Käytännössä toimiva strategiatyö edellyttää työyhteisön jäsenten mahdollisuutta osallistua ja tulla kuulluksi. Sosiokulttuurisen teorian termi ”empowerment” on osoittautunut toimivaksi, mikäli strategia halutaan jalkauttaa käytännön toiminnaksi. Kolmannessa luvussa kuvataan myös työyhteisövalmennusta jonka tavoitteena on muutos toiminnassa ja ajattelussa. Todellisen muutoksen aikaansaaminen on pitkäaikainen prosessi jonka edistä-

minen edellyttää prosessia ohjaavilta kouluttajilta (valmentajilta) ymmärrystä oppimisen sosiokulttuurisesta olemuksesta ja osallistavaa pedagogiikkaa, jonka tavoitteena on saada osallistujat yhteisöllisesti kehittämään omaa toimintaansa (Pakkala 2011, 36). Tutkimuksen neljäs luku ”Kehittävä arviointi” ammentaa teoriasa niin ikään sosiokulttuurisesta näkökulmasta. Kehittävä arviointi perustuu ajatukselle, että arvioinnin tulee hyödyntää arvioinnin kohdetta. Tässä olennaisena on käsitys arvioinnin objektiivisuudesta tai siitä, onko se ylipäättään mahdollista. Sosiokulttuurisen teorian mukainen näkemys on että tietoa ei voi tarkastella puolueettoman tarkastelijan luomana kuvana vaan tieto liittyy keskusteluun ja sosiaaliseen toimintaan jonka yhteydessä pyritään ymmärtämään ja käsittelemään arvioitavia ilmiöitä (Säljö 2004, 24).

Yhteenvetona todettakoon että tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ovat kasvatus- ja sosiaalistieteissä ja erityisenä tarkastelun kohteena on ihmisten sosiaalinen toiminta ja sen merkitys käyttäytymisen muutokselle.

5.2 Kohderyhmä ja tutkimusasetelma

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on mielenterveyskuntoutuspalveluja tuottava voittoa tavoitteilematon sosiaalipsykiatrinen yhdistys joka järjestää sekä avointa kuntoutustoimintaa että asumispalveluja. Organisaation toiminnasta vastaa yhdistyksen hallitus. Hallituksen alaisuudessa toimii toiminnanjohtaja joka on esimiehenä kaikille työntekijöille. Toiminnanjohtajan lisäksi yhdistys työllistää vakinaisesti 24 työntekijää (kaikista käytetään nimitystä ”ohjaaja”), joilla on koulutuksenaan vähintään sosiaali- ja terveysalan perustutkinto sekä kokemusta psykiatrisesta hoitotyöstä.

Yhdistyksellä on viisi yksikköä, joista kolme tarjoaa kuntouttavaa toimintaa ja kaksi tarjoaa asumispalveluja. Asiakkaat ovat toiminnassa mukana ja asukkaina vapaaehtoisesti. Yksiköiden toiminta eroaa toisistaan hyvin paljon. Vaikka yhdistyksellä on kirjattuna selkeä toiminta-ajatus, vaikuttaa yksiköiden toimintaan yksikön sijainti ja koko, asiakkaiden (joita kutsutaan jäseniksi) määrä, ikärakenne ja toimintakyky sekä tietenkin henkilökunta.

Yhdistys perustettiin mielenterveyskuntoutujien omaisten toimesta vuonna 2000 ja ensimmäinen asumispalveluyksikkö aloitti toimintansa vuonna 2002. Kyseessä on siis varsin nuori organisaatio. Toiminnassa on edelleen mukana yhdistyksen perustajajäseniä. Toiminnanjohtaja on ollut aktiivisesti perustamassa yhdistystä ja hallituksessa on mukana jäseniä, jotka ovat olleet mukana alusta asti. Nuoren organisaation tunnusmerkkeihin kuuluu, että organisaation syntytarina ja ideologia on tuttu kaikille työntekijöille. (Mattila 2007, 39.) Organisaation eri yksiköt ovat eri vaiheissa perustettuja.

Asumispalveluissa on n. 40 asukasta. Asukkaat tulevat asumispalveluyksiköihin kuntien os-topalvelusopimuksilla. Ennen asukkaaksi pääsyä henkilön on tutustuttava yhdistyksen toimintaperiaatteisiin ja sitouduttava niihin liittymällä yhdistyksen jäseniksi. Kuntouttavan päivätoiminnan yksiköihin asiakkaat hakeutuvat itse. Mikäli he haluavat tulla mukaan toimintaan, he liittyvät yhdistyksen jäseniksi.

Työyhteisövalmennuksen tilaajana toimi Itä-Uudellamaalla toimivan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen hallituksen valtuuttamana yhdistyksen toiminnanjohtaja. Yhdistys teki Uudenmaan TE-toimistolle hakemuksen yhteishankinnan toteuttamiseksi, joka suhtautui myönteisesti hankkeeseen ja sitoutui rahoittamaan sitä 70 % osuudella. Näin yhdistyksen rahoitusosuudeksi jäi 30 %. Myönteisen rahoituspäätöksen jälkeen pidetyssä tarjouskilpailussa koulutuksen toteuttajaksi valikoitui Itä-Uudellamaalla toimiva aikuisoppilaitos. Koulutuksen alustavan ohjelman suunnittelivat yhdistyksen toiminnanjohtaja yhdessä oppilaitoksen hankkeelle nimeämän vastuukouluttajan kanssa. Alustavan suunnitelman jälkeen minut kutsuttiin mukaan toiseksi koulutusprosessin ohjaajaksi ja toiminnanjohtaja kutsui suunnitteluun mukaan yhdistyksen asumispalvelupäällikön. Tällä neljän hengen ryhmällä suunnittelimme koulutuksen aikataulutuksen, sisällöt ja käytettävät menetelmät pääpiirteissään.

Yhdistyksen hallitus oli tehnyt päätöksen, että kaikki yhdistyksen työntekijät veloitettiin osallistumaan kerran kuussa järjestettäviin koulutuspäiviin. Koulutuspäivien aikana toiminta organisaation toimipisteissä hoidettiin ulkopuolisten sijaisten voimin.

Koulutuksen tavoitteeksi kirjattiin tilaajaorganisaation yhteisöllisyyden vahvistaminen, laatuksikirjan päivittäminen, yhdistyksen toimintayksiköiden perustehtävän tarkastelu ja pohjan luominen organisaatiossa tapahtuvien muutosten toteuttamiselle strategiatyöskentelyn avulla. Toiminnan johtajalla oli selkeä visio muutoksen suunnasta ja koulutusprosessin tavoitteesta. Carnallin mukaan tämä onkin tärkeä muutosprosessin onnistumisen edellytys (Carnall 2004, 165).

Toteutustavaksi valittiin toimintaoppiminen (action learning) koska kyseessä oli koko vuoden kestävä ajanjakso jossa koulutuspäiviä oli kerran kuukaudessa (5 keväällä ja 5 syksyllä) ja koulutuspäivien väliin jäi aikaa soveltaa teoriaa ja työn kehittämissuunnitelmia käytännössä (Viitala 2009, 193-194). Koulutusmenetelmiksi hahmoteltiin ratkaisukeskeistä lähestymistapaa, joka edellytti työyhteisön jäsenten yhteistä keskustelua, ongelmien ratkaisuehdotuksia ja kokeilutoimintaa työyhteisössä sekä toteutettujen kokeilujen raportointia tapaamispäivinä. Toiminnanjohtajan toivomuksesta jokainen koulutuspäivä suunniteltiin alkamaan yhdistyksen henkilöstöpalaverilla, koska tämä oli ainutkertainen mahdollisuus saada koko henkilökunta osallistumaan palaveriinkin. Koulutuspäiviin sisältyi 1-2 tunnin mittainen teoriaosuus sovitusta teemasta ja lisäksi asiantuntijavierailuja. Teemoiksi sovittiin mm. kuntouttava työote, itsemääräämisoikeus, yhteisökasvatus,

osallistavat ohjausmenetelmät, osallistavat palaveri- ja kokoustekniikat, laatutyöskentely ja oppiva organisaatio. Mietittiin myös valmiiksi työpaikalla tehtäviä oppimistehtäviä, joiden kautta voisi kokeilla teorian soveltamista käytäntöön tai ottaa uusia työmenetelmiä käyttöön.

Koulutuspäivien toteutuksesta päätettiin kerätä palautetta jokaisen tapaamiskerran jälkeen suullisesti tai kirjallisesti. Neljän hengen suunnitteluryhmämme varasi aikaa jokaisen koulutuspäivän jälkeen arviointi ja suunnittelupalaveriin, jonka tavoitteena oli tarkentaa valmennuksen tulevaa sisältöä saatujen palautteiden pohjalta. Lisäksi päätettiin kerätä prosessin puolivälissä ja lopussa laajemmat kirjalliset palautteet.

5.3 Kouluttajasta tutkijaksi

Tässä tutkimuksessa kuvattu tapaus on alkanut työyhteisövalmennuksena toteutettuna muutosprosessina, jossa tilaajana on ollut Itä-Uusimaalainen mielenterveyskuntoutuspalveluja tuottava organisaatio. Varsinainen työyhteisövalmennus päättyi joulukuussa 2012 ja vaikuttavuuden arviointi ja raportointi toteutettiin syksyn 2013 ja kevään 2014 aikana. Toimin muutosprosessissa toisena prosessia ohjaavana kouluttajana. Prosessin vaikuttavuuden arvioinnin aikana toimin opinnäytetyön tekijänä tutkijan roolissa. Aloite vaikuttavuuden arviointiin tuli minulta. Opinnäytetyön aiheena vaikuttavuuden arviointi tuntui hyödylliseltä sekä organisaatiolle jossa muutosprosessi toteutettiin, että organisaatiolle josta koulutus tilattiin.

Tutkijan tehtävä toimintatutkimuksessa on kerätä ja tiivistää informaatiota ja tarjota työvälineitä sen jäsentämiseksi. Aineiston analysointi- ja tulkintavaiheessa tutkija toimii fasilitaattorina, eli konsultoivana tukihenkilönä tutkimukseen osallistuvalle ryhmälle. Ryhmän kanssa laaditaan toimintasuunnitelma, jaetaan vastuut ja priorisoidaan toiminnot niin, että ryhmän jäsenet voivat sitoutua niiden toteuttamiseen. Toimeenpanovaiheessa tutkija tukee työntekijöitä ja ylläpitää tukiverkostoa. Arviointivaiheessa tutkija suhteuttaa toteuttajien antamaa palautetta kontekstiin ja auttaa tekemättä jääneiden asioiden tunnistamisessa. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkijan rooli vaihtelee prosessin eri vaiheissa. Toimintatutkijan, konsultin ja arvioijan roolit ovat hyvin samankaltaisia. Selkeimpänä erona on että toimintatutkija ei nosta konsulttipalkkiota tutkittavasta organisaatiosta. Toimintatutkija on myös sitoutunut eettisen tutkimuksen teon periaatteisiin. Tällöin tutkijan motiivit eivät voi olla ensisijaisesti organisaation motiivien mukaiset. Toimintatutkijan työssä yhdistyy asiantuntijakonsultoinnin, diagnostisen konsultoinnin ja prosessikonsultoinnin tehtävät. Konsultoivasta tutkijasta voidaan puhua, kun tutkija on omaksunut tutkittavaa organisaatiota palvelevan roolin ja pyrkii auttamaan organisaatiota soveltamaan uutta mallia tai järjestelmää valitun organisaatorakenteen mukaan. (af Ursin ym. 2011, 340.)

Arviointitutkimus ja toimintatutkimus ovat käsitteellisesti lähellä toisiaan. Arviointitutkimuksessa tutkija nähdään henkilönä, joka saattaa arviointikohteen asianomaisia dialogiin, avaa uusia näkökulmia arvioitavasta toiminnasta ja tuottaa uutta tietoa arviointikohteesta. Tutkija on yksi asianosainen ja tavoitteena on tiedon tuottaminen arvioitavasta kohteesta. (Heiskanen, Leinonen, Järvensivu & Aho 2008, 12; Vehviläinen 2008, 194-195.)

Roolini vaihteli valmennus- ja arviointiprosessin eri vaiheissa tilanteen mukaan. Punaisena lankana prosessin aikana oli, että pyrin suunnittelemaan, kehittämään ja arvioimaan omaa toimintaani niin, että voisin omalta osaltani edistää valmennusprosessin tilaajaorganisaation henkilöstöä yhteisöllisyyden vahvistamiseen suuntaavien toimintatapojen kehittämisessä.

5.4 Aineiston keruu ja analysointi

Aineiston keruuseen valittiin menetelmät jotka edellyttivät valmennusprosessiin osallistuneiden välistä vuorovaikutusta. Tämä siksi, että myös aineiston keruun haluttiin vahvistavan tutkittavan organisaation jäsenten yhteisöllisyyttä. Menetelminä käytettiin sadutusta ja ryhmäkeskusteluja. Molemmat ovat narratiivisia eli kerronnallisia menetelmiä. Kertomus voi olla puhuttu tai kirjoitettu. Kertomuksen ajatellaan olevan kertojan subjektiivinen kokemus jostain yksittäisestä tapahtumasta tai laajemmasta kokonaisuudesta. Sosiologian professori Matti Hyvärinen (2006) kuitenkin viittaa moniin tutkimuksiin ja painottaa, että kertomus ei ole ainoastaan subjektiivinen kokemus vaan myös sosiaalista ja kulttuurisesti jäsentynyttä vuorovaikutuksellista toimintaa. Kertomukset ovat vuorovaikutuksen väline jonka avulla jaetaan kokemuksia, luodaan luottamusta ja ylläpidetään ryhmiä. Niiden avulla ymmärretään ja hallitaan menneisyyttä ja suunnataan toimintaa tulevaisuuteen. Hyvärisen mukaan ihmisten identiteetit rakentuvat kertomuksina. (Hyvärinen 2006, 1, 16.) Tässä tutkimuksessa sadutuksen ja ryhmäkeskustelujen tavoitteena oli tuoda osallistujien kokemuksia näkyväksi, vahvistaa vuorovaikutuksellista oppimisprosessia ja toimia oppimiskokemusten arvioinnin välineinä. Aineiston keruun ja analysoinnin eteneminen on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Aineiston keruun prosessi työyhteisövalmennuksen ja vaikuttavuuden arvioinnin aikana

Sadutus ja ryhmäkeskustelu ovat luokiteltavissa yleiskäsitteen ”tutkimushaastattelut” alle. Tutkimushaastattelut voivat olla strukturoituja, strukturoimattomia ja kaikkea siltä väliltä. Strukturoitu haastattelu perustuu usein kyselylomakkeeseen ja tavoitteena on varmistaa, että saadaan vastauksia haluttuihin ennalta määritettyihin kysymyksiin. Haastattelun rakenne etenee siten, että haastattelija kysyy ja haastateltava vastaa. Strukturoimattomassa haastattelussa kysymys on laaja, ja haastateltava valitsee mitä haluaa kertoa ja millä tarkkuudella. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija on muotoillut kysymyksiä joihin haluaa haastattelun kuluessa saada vastauksia, mutta haastattelu etenee melko vapaasti haastateltavan kerronnan tahdissa. Haastattelija ohjaa kysymyksillään haastateltavaa kertomaan tutkittavasta aiheesta. Tutkimushaastatteluja voidaan tarkastella erilaisista lähtökohdista sen mukaan, minkälaista niiden tuottaman tiedon ajatellaan olevan. Aineiston voidaan ajatella heijastavan kertomuksen tai haastattelun ulkopuolista todellisuutta (faktanäkökulma) tai aineiston voidaan ajatella tuottavan ja uusintavan todellisuutta haastattelutilanteessa kielen avulla (näytenäkökulma). (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 10 – 11.) Oma näkökulmani sadutuksen ja ryhmäkeskustelujen menetelmin saatavaan aineistoon tässä tutkimuksessa on jälkimmäinen. Molemmissa käyttämissäni menetelmissä aineiston sisältöön vaikuttaa aineiston keruussa käytetyt haastat-

telukysymykset, osallistujien subjektiivinen kokemusmaailma sekä osallistujien suhde toisiinsa ja vuorovaikutus aineistonkeruutilanteessa.

5.4.1 Sadutus

Tässä tutkimuksessa kokeiltiin sadutuksen soveltumista koulutuspalautteiden keräämiseen. Sadutus on narratiivinen, osallistava tiedonkeruumenetelmä. Sen käyttökelpoisuus ja viehätys perustuu oletukseen, että ihmisten maailma perustuu tarinoiden kertomiseen ja kuuntelemiseen. Tarinoiden ja kertomusten avulla ihminen jäsentää todellisuuttaan (Eskola & Suoranta 2000, 22 – 23). Sadutuksen on alun perin kehittänyt varhaiskasvatuksen työmenetelmäksi psykologi ja tutkija Monika Riihelä 1990 luvun alussa. Tavoitteena sadutuksessa on luoda yhteys sadutettavan (kertojan) ja saduttajan (kirjoittajan) välille. Menetelmä on levinnyt varhaiskasvatuksesta eri-ikäisten ja toimintakyvyltään erilaisten ihmisten osallistamiseen tähtääväksi työkaluksi kasvatus-, hoito-, kuntoutus- ja sosiaalityössä. Sadutus on menetelmänä yksinkertainen ja helposti toteutettavissa. Sen perusohje on:

”Kerro minulle satu. Minä kirjoitan sen paperille sanasta sanaan. Kun satu on valmis, luen sen sinulle ja voit halutessasi täydentää tai korjata sitä.”

Satu voidaan korvata sadutettavan henkilön iän tai sadutustilanteen mukaisella termillä, esimerkiksi kertomus tai tarina. Olennaista saduttamisessa kuitenkin on että kerrottu tarina on kertojansa tuottama, eikä sillä ole ”oikeellisuusvaatimusta”. Kirjoittaja hyväksyy kommentoimatta kertojan tarinan ja kirjoittaa sen ylös sellaisena kuin kuulee sen. Sadutuksen voimaannuttava vaikutus syntyy läsnäolon tunteesta. Kertoja kokee tulleen kuulluksi, kun kirjoittaja keskittyy kirjoittamaan kaiken kuulemansa sanasta sanaan. Kirjoittaja ei saa kommentoida, eikä ohjata kerrottavaa kysymyksillään, mutta voi tarvittaessa pyytää kertojaa pitämään taukoa jotta ehtii kirjoittamaan kaiken sanotun. (Karlsson 2003, 10, 44.)

Sadutus sopii kaikille ikäryhmille. Sitä on kokeiltu mm. erilaisissa vertaisryhmissä ja työyhteisöissä. Sadutusta on käytetty esimerkiksi työyhteisön kehittämispäivillä. Osallistujia on pyydetty kertomaan omaan työhön liittyvä tarina jostain tilanteesta joka on sykähdyttänyt, innostanut tai pistänyt miettimään. Sadutus voi helpottaa asioiden saamista paperille, kun etsitään olennaisia piirteitä käsiteltävästä asiasta tai muotoillaan uusia oivalluksia. Sadutuksen avulla saadaan esiin tilanteisiin liittyviä myönteisiä ja kielteisiä tunteita ja kuuntelija herkistyy kuulemaan työtoverin ajatuksia. Sadutuksia voidaan tehdä myös ryhmä- ja ketjusadutuksina, jolloin saadaan kaikki läsnäolijat osallistumaan. (Karlsson 2003, 159.) Olen itse käyttänyt sadutusta lasten ja aikuisopiskelijoiden

kanssa. Aikuisopiskelijoiden kanssa sadutus on liittynyt ammatillisen vuorovaikutuksen ja kuunte-
lun harjoitteluun.

5.4.2 Ryhmäkeskustelu

Ryhmäkeskusteluja (focus group, peer interview, group discussion) on alun perin käytetty markki-
nointitutkimuksessa kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. Yhteiskuntatieteiden
puolella ryhmäkeskustelujen käyttö itsenäisenä menetelmänä on lisääntynyt 1980 luvulta lähtien.
Ryhmäkeskustelulla aineistohankintamenetelmänä tarkoitetaan järjestettyä keskustelutilaisuutta,
johon on kutsuttu joukko ihmisiä keskustelemaan vapaamuotoisesti tietyistä aiheista tietyksi ajaksi
(yleensä n. 1-2 tuntia). Ryhmäkeskusteluissa ei ole tarkoin rajattua osallistujien määrää, mutta
Suomessa tyypillisin keskusteluryhmä on n. 6-8 osallistujaa. Keskusteluun kutsuttavan ryhmän
koko pitää miettiä aina tapauskohtaisesti. Esimerkiksi ujoja henkilöitä haastatellessa pieni ryhmä
on usein toimiva. (Eskola & Suoranta 2000, 18, 96; Hirsjärvi & Hurme 2004, 61)

Keskustelun kulkuun ja sisältöön vaikuttaa siihen osallistuvien henkilöiden omien kokemus-
ten muokkaamat näkemykset, sekä keskustelijoiden välille muodostuva ryhmädynamiikka. Tämän
vuoksi keskustelu ei kuvaa yleistä, objektiivista todellisuutta, vaan todellisuus rakentuu keskus-
telun aikana. Ryhmäkeskustelusta saatava aineisto on siten ikään kuin ”näyte” siitä todellisuudesta
jota tutkitaan. (Eskola & Suoranta 2000, 18, 96; Macnaghten & Myers 2004, 68; Valtonen 2005,
223, 226.)

Ryhmäkeskustelu voidaan luokitella strukturoimattomien tai puolistrukturoitujen tutkimus-
haastattelujen ryhmään. Keskustelun vetäjällä eli moderaattorilla ei ole tarkkaa haastattelurunkoa,
vaan tutkimuksen kohteena olevia laajempia teemoja joihin moderaattori pyrkii saamaan keskus-
telun aikana vastauksia. Siinä haastattelun rakenne muotoutuu vapaan keskustelun tapaan. Ryhmä-
keskustelun vetäjän tehtävänä on luoda keskusteluun otollinen ilmapiiri ja ohjata keskustelua ta-
voitteiden suunteiseksi tarjoamalla tiettyjä tutkimuksen kohteena olevia teemoja osallistujien kes-
kenään keskusteltaviksi ja kommentoitaviksi. Vetäjä ei osallistu itse aktiivisesti substanssiaiheena
olevaan keskusteluun, vaan siirtää tietoisesti keskusteluvastuun osallistujille. (Macnaghten &
Myers 2004, 66 – 68; Valtonen 2005, 223.)

Ryhmäkeskustelun avulla pyritään selvittämään osallistujien mielipiteitä ja asenteita keskus-
telun kohteena olevasta ilmiöstä. Aenteet ja mielipiteet koetaan usein yksilön omimmaksi omai-
suudeksi ja hän tekee itse päätöksen haluaako luovuttaa muiden nähtäväksi tai kuultavaksi näitä.
Tämä vaatii keskustelun vetäjältä taitoa luoda sellainen turvallinen ilmapiiri, jossa osallistujat ko-
kevat voivansa vapaasti ilmaista mielipiteitään. Keskustelun vetäjä luo keskusteluun rohkaisevaa

ilmapiiriä omalla olemuksellaan, sanallisella ja sanattomalla viestinnällään. Tämän vuoksi hänen pitää olla hyvin tietoinen oman viestintänsä vaikutuksista keskustelijoihin. Vaikka keskustelun vetäjä ei aktiivisesti osallistukaan substanssikeskusteluun, hän saattaa omalla toiminnallaan tuottaa tietynlaisia asenteita ja mielipiteitä. Vetäjä saattaa tiedostamattaan antaa verbaalista tai non-verbaalista palautetta vain tietyn tyyppisille ilmaisuille ja osoittaa näin mikä on odotuksen mukainen ja sallittu mielipide. (Valtonen 2005, 226.)

Ryhmäkeskusteluissa on mahdollisuus saada myös sellaisten henkilöiden ääni kuuluville, joiden yksilöhaastattelu ei ole mahdollista. Henkilöt jotka erilaisista henkilökohtaisista tai kulttuurisista syistä eivät suostu yksilöhaastatteluun voivat kokea ryhmäkeskustelun vapauttavana ja yhteisöllisyyttä tuottavana. (Valtonen 2005, 227.) Toteutin yhdistyksen asukkaiden haastattelun ryhmäkeskusteluna, koska he eivät olleet minulle entuudestaan tuttuja ja ajattelin, että tilanne olisi luontevampi jos he voivat olla ryhmässä ja kuulevat toistensa ajatuksia.

Ryhmäkeskustelussa tuotettu aineisto perustuu vuorovaikutukseen ja jo ryhmän koostaminen määrittelee tietyt ehdot vuorovaikutukselle. Tutkimuskysymys määrittelee keitä kutsutaan ryhmään. Keskustelun lähtötilanne riippuu siitä, tuntevatko osallistujat toisiaan vai ovatko he puolittuja tai täysin vieraita. Vuorovaikutukseen vaikuttaa myös se, minkälainen status siihen osallistuvilla henkilöillä on. Ryhmään voidaan tietoisesti pyrkiä luomaan vertaisasetelma, tai siitä voidaan pyrkiä saamaan mahdollisimman heterogeeninen. Ryhmän toiminnan kannalta on suotavaa, että ryhmällä on jokin yhdistävä tekijä joka luo pohjan ryhmän tehtävän ja yhteisen tavoitteen muodostumiselle. (Macnaghten & Myers 2004, 69; Valtonen 2005, 229.) Eri tavoin kootut ryhmät luovat erilaiset lähtökohdat vuorovaikutukselle, joten ryhmien koostaminen kannattaa miettiä tarkkaan. Omassa tutkimuskohteessani mietin ryhmän koostamista valta-asetelmien ja voimaannuttamisen näkökulmasta. Valmennusprosessin tavoitteena oli yhteisöllisyyden vahvistaminen organisaatiossa asiakkaiden ja työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa. Olisi siis ollut perusteltua koostaa keskusteluryhmät heterogeenisiksi, ja rohkaista erilaisen statuksen omaavia osallistumaan ryhmiin. Tämä olisi viestittänyt kaikkien tasa-arvoisesta, yhdenmukaisesta kohtaamisesta ja mahdollistanut yhteisten ajatusten muodostumista organisaation eri toimijatasoilla. Koulutusprosessin aikana oli kuitenkin työyhteisöjen toiminnassa ilmennyt toimintatapoja, jotka korostivat esimerkiksi ohjaajien valta-asemaa suhteessa asukkaisiin. Arvelin tämän vaikeuttavan vapaata mielipiteen ilmaisua ja päätin koostaa ryhmät statuksen mukaisesti siten, että eri toimijatahot osallistuivat omiin ryhmäkeskusteluihinsa (kuvio 2.)

Ryhmäkeskustelu on tehokas tiedonkeruumenetelmä. Siinä saadaan lyhyessä ajassa useiden henkilöiden ajatuksia ja mielipiteitä esille. Ryhmäkeskustelun tuottaman aineiston purkamisessa ja analysoinnissa on muutamia haasteita verrattuna yksilöhaastatteluihin. Ryhmähaastattelun tallen-

taminen siten, että kaikkien puhe kuuluu tallenteessa voi olla vaikeaa samoin kuin eri puhujien erottaminen toisistaan. Keskustelun videointi helpottaa puhujien tunnistamista aineiston purkamisvaiheessa varsinkin jos nauhoituksen aluksi pyytää osallistujia lyhyesti esittäytymään. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 63; Peräkylä 2004, 169.) Haasteena on myös, että käytävän keskustelun lisäksi ryhmän sanaton vuorovaikutus tuottaa dataa, jolla saattaa olla merkitystä keskustelun sisällön analyysiin. Tällaista dataa on esimerkiksi se, kenelle keskustelijat kohdentavat puheenvuoronsa, kuka käyttää useita puheenvuoroja tai jääkö joku keskustelusta syrjään. (Peräkylä 2004, 167; Valtonen 2005, 223.) Aiemmista ryhmäkeskusteluista saamani kokemuksen perusteella varauduin äänittämisen lisäksi videoimaan käytävät ryhmäkeskustelut, jotta voisin palata analyysivaiheessa tarvittaessa myös sanattoman vuorovaikutuksen tuottamaan materiaaliin. Macnaghten & Myers (2004) tosin kehottavat kiinnittämään huomiota videoinnin mahdollisesti keskustelua häiritsevään vaikutukseen ja toteavat, että äänittäminen on huomaamattomampi menetelmä, jonka keskustelijat nopeasti keskustelussa unohtavat ja keskustelusta saattaa muodostua elävämpi kuin videoidusta keskustelusta (s. 73). NykYTEknikka kuitenkin mahdollistaa videoinnit ja tallenteiden siirtämisen tietokoneelle purkamista varten vaivattomasti. Älypuhelimilla saa kohtuullista videokuvaa, samoin tablettitietokoneilla. Videointiin ei siis välttämättä tarvita erillisiä videokameroita. Ihmiset myös ottavat paljon videokuvaa erilaisilla välineillä, joten esiintyminen videolla on arkipäiväistynyt.

Keskustelun analyysissä keskitytään selventämään osallistujien mielipiteitä ja asenteita keskustelun kohteena olevaa ilmiötä kohtaan. Se mahdollistaa myös ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen ja siinä vallitsevien sosiaalisten suhteiden tutkimisen. Ryhmäkeskustelu voi vahvistaa osallistujien me-henkeä suomalla mahdollisuuden jakaa kokemuksia vertaisten kanssa, kun osallistujat voivat yhdessä muistella, rohkaista toisiaan puhumaan, herättää mielikuvia ja tukea toisiaan. Sillä voi onnistuessaan olla osallistujia voimaannuttava vaikutus. (Eskola & Suoranta 2000, 94-95; Valtonen 2005, 226.) Antti Peräkylä (2004) kehottaa kiinnittämään ryhmäkeskustelun analysoinnissa huomiota vuorovaikutuksen havainnoimiseen ja korostaa, että puhe on toimintaa ja siihen liittyvä sanaton viestintä on merkittävä osa keskustelua. Puheen avulla muokataan keskustelevalle ryhmälle yhteistä todellisuutta, koska kaikki mitä sanotaan, vaikuttaa tuleviin puheenvuoroihin. Keskustelun analysoinnissa ja johtopäätösten teossa on muistettava, että keskustelu on kontekstisidonnaista, joten siinä esiin tulevien ajatusten ja ilmiöiden yleistäminen on vaikeaa, ellei käytettävissä ole vastaavatyypistä aineistoa aiemmista tutkimuksista. Toisaalta keskustelun analyysissä voidaan saada esiin tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa esiintyviä käytäntöjä, jotka estävät tai edistävät toiminnan kehittämistä. (Peräkylä 2004, 166, 173.)

Yrjö Engeström kehottaa ottamaan huomioon viestinnällis-vuorovaikutuksellisen aspektin kun halutaan tutkia työn muutosta. Keskustelunanalyysi on hyvä väline työtoiminnan tutkimiseen

koska vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys on lisääntynyt työssä. Engeström korostaa, että organisaatioviestinnän tärkeimmät ilmiöt tapahtuvat itse työssä, eivätkä erillisessä tiedotustoiminnassa tai palveluviestinnässä. Keskustelu itsessään voi toimia yhteisöllisyyttä vahvistavana ja keskustelun analysoinnilla voidaan saada tietoa yhteisön vuorovaikutuksen laadusta. Toisaalta keskusteluanalyysissä haasteeksi voi osoittautua se, että vuorovaikutuksen ymmärtäminen edellyttää organisaation ja työn kohteen historian tuntemusta. (Engeström 2004, 104-106.) Kun tutkimukseni tavoitteena oli saada tietoa yhteisöllisyyden ilmentymistä organisaation arjessa ja toisaalta herättää yhteisöllisyyden kehittämisen ajatuksia oli ryhmäkeskustelun käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä mielestäni perusteltu. Tiedostan myös analysoinnin haasteeksi sen, että tunnen organisaation historian ja toiminnan kohteen vain kuulemani ja lukemani perusteella. Toisaalta kouluttajana toimiminen organisaation koulutusprosessissa avasi mahdollisuuden tutustua organisaation historiaan ja sen työyhteisöjen kehityskaariin sekä organisaation sosiaaliseen ilmastoon ja vuorovaikutustapoihin.

5.4.3 Aineiston analysointi

Saduttamalla kerättyjä koulutuspalautteita oli 42 kpl. Ensimmäinen sadutuskerta oli kevään lopuksi (20 kpl) ja toinen sadutus (22 kpl) tehtiin viimeisenä tapaamiskertana. Saduttamalla saatujen palautetarinoiden analysoinnin tein tutustumalla materiaaliin lukemalla sen muutamia kertoja läpi ja sen jälkeen aloin erotella tarinoissa esiintyviä teemoja. Teemoista muodostui neljä kategoriaa; 1. Valmennusprosessin anti työntekijälle, 2. Valmennusprosessin anti työyhteisölle, 3. Maininnat koulutuksen sisällöstä ja toteutusmenetelmistä, 4. Maininnat tulevaisuudesta. Tein teemojen otsikoiden mukaan neljä taulukkoa joihin kokosin alaotsikoita ja alaotsikoiden alle aiheeseen liittyviä kommentteja. (Liite 1.) Kommenttien sisältöä olen verrannut tutkimuksen teoreettisen osuuden sisältöihin ja täydentänyt teoreettista osuutta kommenttien sisällön pohjalta.

Ryhmäkeskustelut toteutettiin yhdistyksen tiloissa. Esimiesten kanssa käydyn keskustelun pohjalta kävin esittelemässä kummankin asumisyksikön asukaskokouksessa tutkimusaiheeni ja toivotin kaikki halukkaat tervetulleeksi keskusteluun joka olisi viikon päästä. Näin ollen en etukäteen tiennyt osallistujien lukumäärää. Jätin keskustelutilaisuudesta esitteet asumisyksiköihin ja henkilökunnan kanssa sovittiin, että he muistuttavat asukkaita tilaisuudesta. Asukkaiden ryhmäkeskustelut päätettiin toteuttaa asumispalveluyksiköissä. Perusteluna tähän oli, että kuntoutujien mielialat ja toimintakyky saattaa vaihdella nopeastikin ja olisi todennäköisempää saada osallistujia keskusteluun jos paikka olisi tuttu ja helposti saavutettavissa. Ensimmäisen asumisyksikön asukkaiden ryhmäkeskustelu toteutettiin yhteisissä tiloissa iltapäiväkahvin aikaan. Osallistujia oli kol-

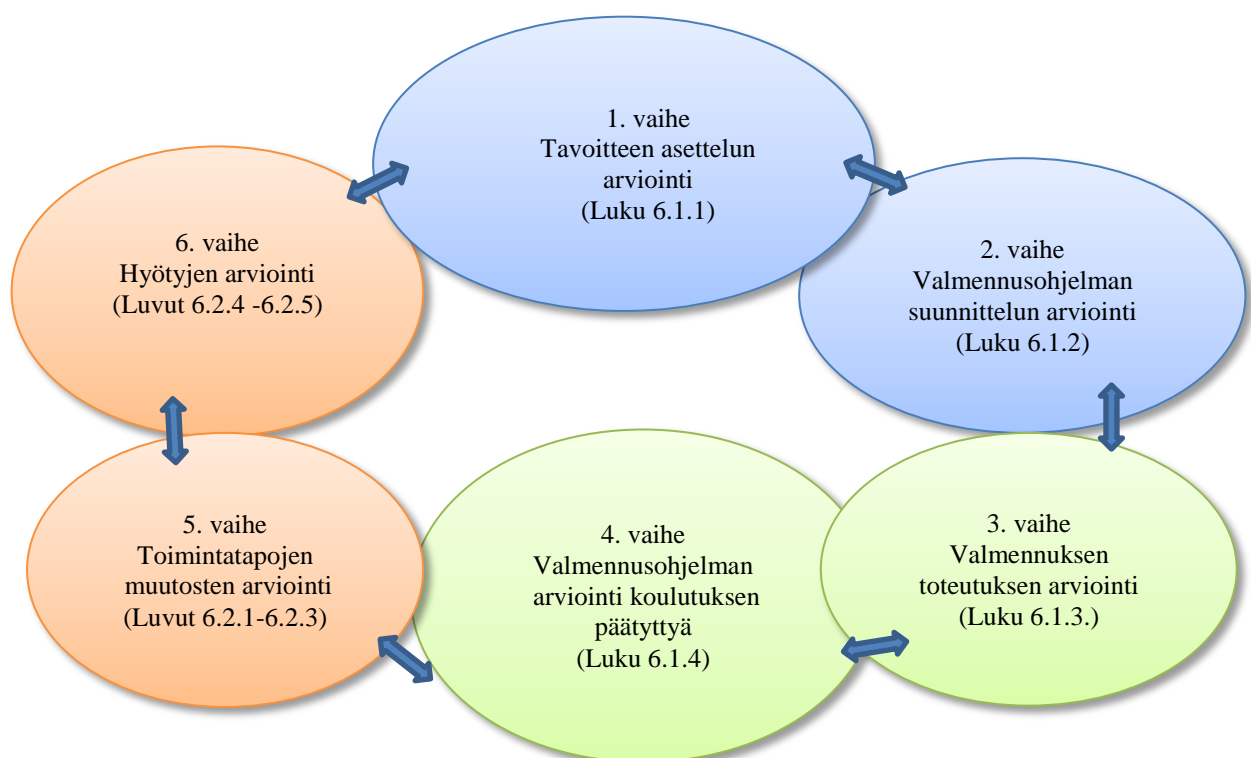
me, kaksi naista ja yksi mies. Paikka ja ajankohta osoittautui huonoksi ja vaikeutti osallistujien keskittymistä, koska tilassa liikkui henkilökuntaa ja muita asukkaita kahvinkeittopuuhissa. Tilanteesta muodostui enemmänkin ryhmähaastattelu, jossa minä kysyin ja osallistujat vastasivat kysymyksiin. Myös videokameran sijoittelu saattoi häiritä osallistujien keskittymistä. Keskustelu ei edennyt, ellen esittänyt kysymyksiä ja aktiivisesti kohdistanut niitä kullekin osallistujalle erikseen. Keskustelijat eivät vaikuttaneet kovinkaan kiinnostuneilta toistensa vastauksista, eivätkä jatkaneet toistensa puheenvuoroista. Keskustelijat eivät pystyneet suuntaamaan huomiotaan keskustelun varsinaiseen kohteeseen ”yhteisöllisyyteen” vaan jokainen osanottaja keskittyi omaan näkökulmaansa ja ”itsensä esittämiseen” (Engeström 2004, 107). Yksi osallistujista otti paljon tilaa ja vastasi ensimmäiseksi esittämiini kysymyksiin. Muut seurasivat alussa katseellaan hänen kommenttejaan, mutta heidän kiinnostuksensa hiipui nopeasti. He vilkuilivat kelloa ja vaikuttivat poissaolevilta ja vastasivat ainoastaan kun osoitin kysymyksen henkilökohtaisesti toiselle heistä.

Toisen asumisyksikön asukaskeskustelu toteutettiin myös yksikön yhteisissä tiloissa iltapäiväkahvin aikaan, mutta erona oli, että tila voitiin erottaa liuku-oven avulla ja osallistujat pystyivät näin ollen keskittymään keskusteluun. Tässä keskustelussa toteutuikin paremmin vuorovaikutteisuus ja dialogisuus. Osallistujia oli neljä, yksi nainen ja kolme miestä. Asukkaiden keskusteluihin oli varattu aikaa tunti ja se riitti hyvin.

Henkilökunnan ja esimiesten keskustelu toteutettiin yhdistyksen avoimen päivätoiminnan yksikössä. Henkilökunnan ryhmäkeskusteluun osallistui kuusi vapaaehtoista työyhteisövalmennukseen osallistunutta ohjaajaa, kolme naista ja kolme miestä. Päivätoimintayksikön tilat osoittautuivat ryhmäkeskustelun järjestämiseen sopiviksi, sillä keskustelutilana oli kodikas huone johon voitiin kokoontua kahvipöydän äärelle. Aikaa keskustelulle oli varattu tunti, mikä osoittautui liian lyhyeksi, sillä keskustelu oli vilkasta. Myös esimiesten keskustelu tapahtui päivätoimintatilassa. Tähänkin oli varattu tunti aikaa ja myös se oli liian vähän.

6 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimuksessa toteutunutta kehittävän arvioinnin prosessia. Prosessikaavio (Kuvio 3.) selventää arviointiprosessin eri vaiheiden toteutusjärjestystä ja sisältöä.



KUVIO 3. Kehittävän arvioinnin prosessi R.O. Brinkerhoffin mallia mukaillen

Luku 6.1 sisältää työyhteisövalmennuksen arviointia välittömästi valmennuksen päättymisen jälkeen vuoden 2012 joulukuussa. Luku 6.2 sisältää ryhmäkeskusteluista saadun aineiston esittelyn ja analyysin kehittävän arvioinnin näkökulmasta. Aineistonkeruu on toteutettu vuosi valmennuksen päättymisen jälkeen joulukuussa 2013 – keväällä 2014. Aineiston keruun prosessi on kuvattu kuviossa 2. (s. 41).

6.1 *Arviointi heti koulutuksen päätyttyä*

Arvioin tässä sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen työyhteisön valmennusprosessin onnistumista R.O. Brinkerhoffin (Brinkerhoff 2005, 89; Viitala 2009, 201) kuusisyklisen osaamisen kehittämisen arviointiin luodun mallin mukaan. Vertaan luvun 2 teoreettista sisältöä koulutusprosessin aikana käytyihin arviointiryhmän keskusteluihin ja saduttamalla saadun palautteen kommentteihin.

Valmennusprosessin tarvekartoituksen ja tavoitteen asettamisen arvioinnissa (kohta 6.1.1) sekä valmennuksen toteutuksen suunnittelun arvioinnissa (kohta 6.1.2) hyödynnän valmennuksen suunnitteluprosessin aikana organisaation esimiesten ja kollegani kanssa käytyjä keskusteluja. Hyödynnän myös valmennuspäivien aikana käydyissä osallistujien välisissä keskusteluissa esiin nousseita työssä heränneitä huolenaiheita ja kehittämisteemoja. Tässä kohdassa arvioinnin luotettavuus perustuu käytyihin keskusteluihin ja niiden pohjalta tehtyihin muistiinpanoihin, joten arvioinnin luotettavuuteen täytyy suhtautua varauksellisesti. Muilta osin (kohdat 6.1.3 – 6.1.4) valmennusprosessin palautteet on kerätty sadutus-menetelmällä. Sadutus on tapahtunut siten, että koulutuspäivään osallistuneista arvottiin parit, jotka vuorotellen kertoivat toisilleen ajatuksiaan ja tunnelmiaan arvioitavasta jaksosta. Toinen parista kertoi ja toinen kirjoitti sanasta sanaan paperille kertomuksen. Tämän jälkeen vaihdettiin osia. Toukokuussa kerätyssä palautteessa arvioitiin kevään 2012 antia ja joulukuussa kerätyssä palautteessa arvioitiin koko vuoden 2012 antia. Palautteista on koottu seuraavat kokonaisuudet: 1. Muutosprosessin anti työntekijälle, 2. Muutosprosessin anti työyhteisölle, 3. Maininnat koulutuksen sisällöstä ja toteutusmenetelmistä, 4. Maininnat tulevaisuudesta.

6.1.1 Tarvekartoitus ja tavoitteen asettaminen

A.C. Carnall kuvaa muutostarpeen syntyvän usein toimintaympäristön muutoksesta. Toisaalta muutos tapahtuu harvoin kertarysähdyksellä, vaan yleensä muutoksen signaaleja huomataan ajoissa ja tarvittavan muutoksen toteuttaminen voidaan suunnitella huolella. (Carnall 2004, 169.) Tarve toimintatapojen muutokselle ja osaamisen kehittämiseksi sosiaalipsykiatrisessa yhdistyksessä on syntynyt muutaman projektia edeltäneen vuoden aikana. Tarpeen syntymiseen on vaikuttanut toimintaympäristön muutos sekä organisaation ulkopuolella, että sen sisällä. Ulkopuolelta tuleva

muutospaine on ollut seurausta kuntien kiristyneestä taloudellisesta tilanteesta (Kaukonen 2005, 311, Sosiaalibarometri 2014, 22, 28). Kun yhdistys aloitti toimintansa vuonna 2002, kunnat ostivat palveluita hyväkuntoisemmille mielenterveys- ja päihdekuntoutujille. Viime vuosina kuntatalous on heikentynyt niin, että ostopalvelusopimuksia tehdään entistä vanhemmille ja toimintakyvyltään heikommille henkilöille. Tämä puolestaan on vaikuttanut varsinkin yhdistyksen asumispalveluiden tuottamiseen. Henkilökunta on kokenut, että yhteisökasvatuksen periaatteita ei voi noudattaa siinä laajuudessa kuin ne on kirjattu yhdistyksen laatukäsikirjaan. Tämä on aiheuttanut henkilökunnassa riittämättömyyden tunnetta ja ammatti-identiteetin muokkautumista ohjaajasta perinteiseen hoitajan rooliin. Organisaatiossa onkin pohdittu voiko asiakkaita rajata toimintakyvyn mukaan, mutta tämä on osoittautunut vaikeaksi julkisten palveluiden kilpailutusten takia. Mielenterveys- ja päihdepalveluita tuottavat yksityiset yritykset ovat Uudenmaan alueella lisääntyneet samaan aikaan kun kunnat kilpailuttavat palveluntuottajia enemmän kuin 2000- luvun alussa. Toimintakyvyltään heikoimpien asiakkaiden rajaaminen palvelun ulkopuolelle tarkoittaisi todennäköisesti myös yhdistyksen toiminnan supistamista.

Yhteisöllisyys on yhdistyksen tärkeä arvo. Visiona on ihmisen kasvu yhteisössä ja yhteisön tukemana itsenäiseksi yhteiskunnan jäseneksi ja strategia on laadittu tukemaan tätä tavoitetta. Yhteisöllisyyden käsite alkoi kuitenkin jäädä taka-alalle käytännön työssä, kun iäkkäiden ja toimintakyvyltään heikompien asukkaiden määrä asumispalveluissa on lisääntynyt. Varsinkin ihmisen kasvun tukeminen itsenäiseksi yhteiskunnan jäseneksi tuntui iäkkäiden asukkaiden kohdalla saavuttamattomalta tavoitteelta ja aiheutti riittämättömyyden tunteita. Asumispalveluissa alkoi olla yhä enemmän hoitoyhteisön piirteitä. Tästä oli seurauksena, että vallankäyttö alkoi liukua henkilökunnalle, vaikka tasavertaisuus ja osallisuus oli mainittu yhdistyksen toimintaperiaatteissa. Yhdistyksen hallitus ja toiminnanjohtaja olivat huolissaan kehityksestä, samoin useat työntekijät ja asukkaat. Syntyi siis tarve lisätä yhteisöllisyyttä kirkastamalla visiota ja laatia strategia jota noudattamalla yhteisöllisyys säilyy ja vahvistuu. Koko henkilökunta päätettiin velvoittaa osallistumaan koulutukseen. Taloudellisesti tämän ratkaisun mahdollisti työnantajan ja työ- ja elinkeinotoimiston kanssa suunniteltu yhteishankintana toteutettu täsmäkoulutus (www.te-palvelut.fi).

6.1.2 Kehittämishojelman suunnitteluprosessi ja suunnitelma

Tässä arvioinnin vaiheessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Ketkä osallistuivat suunnitteluun? Minkälaisin periaattein suunnitelma laadittiin? Mitä asioita suunnitelma otti huomioon? Millainen on suunnitelman rakenne ja ohjaavuus toteutuksen kannalta? Mitä uutta tietoa hankittiin suunnittelun tueksi? Miten sopiva suunnitelma on yrityksen tilanteeseen?

Paikallinen aikuisoppilaitos valikoitui tarjousten perusteella koulutuksen toteuttajaksi. Alkuvaiheessa muutosprosessin suunnitteluun osallistui yhdistyksen toiminnanjohtaja ja oppilaitoksesta prosessin ohjaajaksi valittu kouluttaja. Suunnitelma laadittiin toiminnanjohtajan ajatusten pohjalta. Suunnitelmassa päätettiin koulutuksen sisällöt pääpiirteittäin, mutta todettiin myös, että suunnitelma tulee elämään kun koulutus alkaa ja osallistujien toiveita päästään kartoittamaan. Tämän jälkeen minut ja yhdistyksen asumispalveluiden vastaava ohjaaja kutsuttiin mukaan koulutusprosessin toteutuksen suunnitteluun. Meistä neljästä muodostui prosessin ohjausryhmä. Koulutuksen toteutussuunnitelma laadittiin koko prosessin ajalle ja siihen hahmoteltiin tapaamiskertojen sisällöt sekä työyhteisössä tehtävät välitehtävät. Toteutustavaksi sovittiin toimintaoppiminen ja päätettiin, että tapaamiskertojen tulee sisältää yhteisöllisyyttä vahvistavaa teoriaa ja pedagogiset menetelmät pitää valita siten, että ne tukevat yhteisöllisyyttä ja osallistujat voivat hyödyntää menetelmiä myös omassa työssään ohjaajina.

Muutosprosessin sisällön ja aikataulun suunnittelun jälkeen meille muutosprosessin ohjaajille jäi muutama viikko aikaa muun työn ohella etsiä tietoa yhdistyksen toimintaperiaatteista, historiasta, työntekijöiden koulutustaustasta ja asiakaskunnasta. Tietoa haettiin myös yhteisökasvatukseen liittyvästä tutkimuksesta ja erilaisista mielenterveys- ja päihdeyhteisöistä. Suunnitelma pyrittiin räätälöimään juuri tämän organisaation tarpeiden mukaiseksi. Pohjatyön tekeminen oman työn ohella osoittautui haastavaksi ja jäi liian vähäiseksi. Tämä heijastui koulutuksen ensimmäisten tapaamisten sisältöön ja osallistujien palautteisiin. Eräs osallistuja kiteyttikin asian sadutuspalautteessa hyvin:

Koulutus on opettanut sen kuinka haasteellista on opettajien työ. Kuinka paljon se vaatii ennakkotyötä ja perehtymistä siihen kohderyhmään jolle koulutus on tarkoitettu. Ja on myös haasteellista tarjota uusia näkemyksiä työntekijöille joilla on jo pitkä työkokemus. Se ei tarkoita sitä että jokaisella ei olisi tarve kehittyä, mutta kuinka asiat esitetään, minkä sisältöisiä ne ovat ja tarpeeksi ruohonjuuritasolla esitettynä. (S8)

6.1.3 Suunnitelman toteutus

Tässä arvioidaan koulutusprosessin aikaisia tapahtumia ja vastataan kysymyksiin: Mitä tapahtui? Noudatettiinko suunnitelmaa? Miten osallistuttiin? Miten pysyttiin aikataulussa?

Valmennus koostui kymmenestä 7 tunnin tapaamisesta ja niiden pohjalta sovituista kehittämistehtävistä tai toimintatapojen muutoskokeiluista työyhteisöissä tapaamiskertojen välissä. Ensimmäisellä kerralla osallistujille kerrottiin työyhteisövalmennuksen tavoitteesta ja suunnitelmista koulu-

tuspäivien sisällöksi. Aikaa oli varattu osallistujien keskustelulle ja mielipiteiden kuuntelulle, sekä tavoitteiden ja sisällön tarkistamiselle. Tapaamisessa kävi selväksi, että osallistujien odotukset vuoden kestäväälle projektille olivat kaksijakoiset. Osallistujissa oli motivoituneita henkilöitä joilla oli paljon odotuksia prosessia kohtaan. Toisaalta osa suhtautui kielteisesti siihen, että koulutus oli määritelty kaikille pakolliseksi ja vuoden 2012 henkilöstön koulutusmäärärahat hupenivat tähän hankkeeseen. Moni oli pettynyt myös työyhteisövalmennuksen toteuttajan valintaan.

Organisaatiossa oli keskusteltu syksyllä 2012 mahdollisesti tapahtuvista muutoksista ja työyhteisö vaikutti olevan huolissaan tulevasta. Varsinkin asumisyksiköiden henkilökunta halusi, että toimintatapoja tarkastellaan uudestaan, koska asiakaskunta on muuttunut viime vuosina. Yhdistyksen jäsenistä yhä suurempi osa on iäkkäitä ja he vaativat henkilökunnan mielestä enemmän hoitoa kuin aikaisemmin. Seuraavat teemat nousivat esiin kun osallistajat pohtivat niitä asioita joihin muutosprosessin aikana pitäisi ottaa kantaa ja löytää ratkaisuja; asukkaiden itsemääräämisoikeus asumispalveluyksiköissä, vallankäyttö eli ohjaajien ja asiakkaiden tasavertaisuus ja osallisuus yksiköiden toiminnan suunnitteluun ja toimintaan sekä työntekijöiden ammatillinen identiteetti muuttuvissa olosuhteissa; ovatko työntekijät ohjaajia vai hoitajia, kun asiakkaat ovat yhä huonokuntoisempia. Tehtäväksi työyhteisöille annettiin asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttaminen yksiköissään helmikuun 2012 aikana. Tämän ensimmäisen tapaamiskerran päätteeksi pidetyssä ohjausryhmän arviointi- ja palautekokouksessa päätimme pidättäytyä alkuperäisessä toteutussuunnitelmassa.

Osallistujilta kerättiin sadutus palautteet viidentenä ja viimeisenä valmennuspäivänä. (Sadutus-menetelmä on kuvattu tarkemmin luvussa 5.4.1.) Välipalautteen otsikko oli ”Kerro mitä ajatuksia kevään koulutus on sinussa herättänyt ja mitä toivot syksyn tapaamisilta?” ja loppupalautteen otsikko oli ”Mitä tämä koulutus on sinulle antanut?”. Keräsimme tarinat itsellemme ja koostimme niistä yhteenvedot.

Kolmen ensimmäisen valmennuspäivän toteutukseen heijastui se, että meillä valmentajilla ei ollut ollut aikaa perehtyä riittävästi organisaation toimintaan ja asiakaskuntaan. Teoreettisten osuuksien sisällöt oli kohdennettu osittain laitospäivätoimintaan joten aihe ei vastannut osallistujien tarvetta. Emme myöskään onnistuneet alussa avaamaan riittävästi yhteisöllisyys käsitteen merkitystä ja hyödyntämään toiminnallisia menetelmiä päivien toteutuksessa.

Keväällä osallistujilta kerätyissä sadutus-palautteissa tunnelmat tiivistyivät seuraavasti:

Kouluttajat olisivat voineet etukäteen käydä tutustumassa meidän toimintaan, jotta olisi päästy nopeammin itse asiaan. Alun luennoilla tuli tietoa joka ei koskettanut meitä. Olisin kaivannut enemmän tietoa yhteisöllisyydestä heti alussa.(K3)

Suhtauduin tähän koulutukseen alun pitäen hyvin myönteisesti. Ensimmäiset kuukaudet eivät kuitenkaan vastanneet täysin odotuksia.(K7)

Ensimmäinen kerta jolloin olin läsnä, tuotti suuren pettymyksen. Odottamani koulutus ei vastannut millään tavoin sille asetettuja toiveita.(K8)

Kouluttajien vaihtuminen (eri kerroilla eri kouluttaja) häiritsi jatkuvuutta. Ei pystytty palaamaan edellisenä kertana nousseisiin aiheisiin.(K15)

Tuntui kyllästyttävältä ja turhalta koko koulutus. Kaikki muutkin tuntuivat olevan samaa mieltä.(K7)

Kolmatta tapaamiskertaa voi pitää käännekohtana ja koulutuksen luonteen muuttumisena täydennyskoulutuksesta osallistavaksi työyhteisövalmennukseksi. Osallistujat antoivat rakentavaa, kriittistä palautetta koulutuksen sisällöstä ja omista toiveistaan koulutuksen etenemisen suhteen. Palautteen pohjalta suunnittelimme yhdessä loppupäivän ohjelmaa ja tulevien valmennuspäivien sisältöä. Sovittiin että osallistujat tekevät ennen syksyn valmennuspäiviä opintokäyntejä muihin samankaltaista palvelua tuottaviin organisaatioihin ja valmennukseen kutsuttiin vierailemaan mielen-terveyskuntoutuksen asiantuntijaluonnoitsijoita. Osallistujien toivomuksesta päätimme, että me valmennusprosessissa mukana olevat kouluttajat käymme tutustumassa yhdistyksen toimipisteisiin ennen seuraavaa valmennuspäivää. Päätimme myös että tulevaisuudessa valmennuspäivissä molemmat prosessia ohjaavat kouluttajat ovat läsnä. Suunnitelma toteutettiin sovitusti ja se näkyikin palautteissa mm. seuraavanlaisina kommentteina:

Tänään päästy asian ytimeen. Aikaisemmin olleet aiheet ei sopivia.(K5)

Pari viimeistä kertaa olleet jo parempia ja tuntuu kuin oltaisiin pikkuhiljaa pääsemässä asian ytimeen. (K7)

No annetuista palautteista oli jonkun verran hyötyä, mutta laatu ei edelleenkään vastannut odotuksia. Seuraava kerta jäi talviloman jälkeen väliin, mutta kuulin työtovereilta että nyt alkaa koulutuksen sisältö rakentua toiveiden mukaan. Tämä kerta ollut oikein antoisa. (K8)

Jäljellä olevina seitsemänä valmennuspäivänä työskentely oli intensiivistä. Päivien sisältöä muutettiin toiminnallisemmaksi. Osallistujat kokivat tärkeiksi mahdollisuudet keskustella oman ja muiden toimipisteiden työntekijöiden kanssa, joten tätä vuorovaikutusta haluttiin tukea. Osallistujat reflektoivat toimintaansa yhdessä ja erilaisissa pienryhmissä. Näiden keskustelujen pohjalta työyhteisöt suunnittelivat ja toteuttivat toimintatapojen muutoksia joita jälleen arviointiin. Työyhteisöt kuuntelivat toistensa kokemuksia ja hyödynsivät niitä oman toimintansa kehittämisessä. Palautteissa oli mm. seuraavia kommentteja:

*Positiivisena vuoden alusta alkaen olen nähnyt sen, että koko henkilökunta tapaa-
vat toisensa. ja on ollut mahdollisuus miettiä työryhmässä työtä ja nähdä uusia
näkökulmia.(K19)*

*Alku ollut sekavaa, joka kerta on ollut hyviä keskusteluja henkilökunnan kes-
ken.(K22)*

*Yksi osa koulutusta on varmaankin, että yhteisö läpikäy omat prosessinsa ja näi-
hin ”ongelmiin” voisi varata enemmän aikaa.(K4)*

*Enemmän kuin sitä teoreettista pääomaa, koulutus on antanut tilaa yhteisten asi-
oiden käsittelyyn.(S9)*

Koulutuksen alkuperäistä suunnitelmaa noudatettiin aikataulun osalta ja alkuperäisen suunnitelman mukaiset teemat säilyivät koulutuksen sisältöinä (yhteisöllisyyden vahvistaminen, laatukäsikirjan päivittäminen ja strategia työskentely).

6.1.4 Työyhteisövalmennuksen herättämät välittömät reaktiot

Arviointisyklin neljännessä vaiheessa keskityn valmennuksen aikana kerättyihin palautteisiin ja välittömästi valmennuksen päättymisen jälkeisiin tuloksiin. Tarkastelen osallistujien asenteiden tai tietojen muutosta sekä työtoiminnassa tapahtuneita muutoksia. Osallistujien kommentit on poimitu viimeisellä valmennuskerralla kerättyistä palautteista.

Osaamisen kehittyminen yksilötasolla:

Osallistujat kokivat että oli ollut tärkeää osallistua joka kerta yhteisiin tapaamisiin.

*Harmi että olin loman takia poissa. On ollut tärkeitä olla mukana ja pysyä kehi-
tyksessä mukana.(S20)*

*Koulutukseen tuleminen on joka kerta tuntunut ylimääräiseltä työtehtävältä, mutta
joka kerta on saanut jotain uutta ajateltavaa. (S14)*

*Omasta työyhteisöstä olen oppinut paljon. Koen, että työyhteisömme on salliva ja
turvallinen, vaikka paljon erilaisia mielipiteitä.(S8)*

Moni osallistuja oli yllätynyt omasta ja työtovereiden kielteisistä reaktioista valmennusprosessin alussa ja muutosvastarinnan merkitystä peilattiin myös asiakkaiden reaktioihin yhteisöissä.

Vaikka olenkin muutosvastainen, ei pitäisi heti torpata uusia ajatuksia ja ehdotuksia.(S19)

Vastustin koulutusta alussa, mutta vastustus on hävinnyt, ajatukset vaihtuneet. Luulin että tehtäviä, esseitä tulee paljon.(S4)

Vaikka alussa olisi pitänyt ymmärtää, että muutosvastarintaa tulee vastaan. Vaan sitä on vaikea nähdä että miksi tulee vastarintaa, mikä kuuluu asiaan.(S3)

Ammatillista kehittymistä oli tapahtunut. Osa koki, että ammatilliset vuorovaikutustaidot olivat kehittyneet ja tiedollinen osaaminen oli lisääntynyt.

Vuorovaikutustaidoissa olen oppinut hillitsemään itseäni.(S15)

Koulutus on tuonut uusia ajatuksia ohjaajana olemiseen.(S14)

Kaikissa palautteissa tuli esiin yhteisöllisyyden syvällisempi ymmärtäminen ja halu toteuttaa yhteisöllisyyttä omassa työssään.

Omaa työtä miettii enemmän yhteisölliseltä kannalta. (S16)

On ehkä oppinut erilaisia tapoja markkinoida yhteisöllisyyttä.(S20)

En ole koskaan aiemmin ollut yhteisökoulutuksessa, odotin koulutukselta että yhteisökäsité avautuu. Loppua kohden olen alkanut ymmärtää jotain siitä.(S12)

Se on antanut työkaluja yhteisölliseen työotteeseen työssäni, avartanut näkemään asiat useammalta kantilta. Se on korostanut vuorovaikutuksen tärkeyttä.(S19)

Moni kertoi pohtivansa asioita enemmän ja kyseenalaistavansa sekä omaa toimintaansa, että työyhteisön toimintaa enemmän kuin ennen koulutusta.

Tää on kuitenkin pistänyt ajattelemaan ja pohtimaan eri ratkaisuja työssä. (K9)

Asiakkaan kuuleminen auttaa ymmärtämään asiakkaan tilanteen paremmin. Kuka esimerkiksi haluaa vuorovaikutusta.(S20)

Ehkä sellaisia ajatuksia on tullut, että asukkaita pitäisi kuunnella enemmän, siis millaisia ajatuksia heillä on. Jos he haluavat yleensä puhua.(S16)

Oman toiminnan kyseenalaistamista, uudet keinot yksi tärkeimmistä. Uusia ja vanhoja ajatuksia. Työ vaatii johdonmukaisuutta, ei miellyttämistä.(S18)

Toiminnan kyseenalaistaminen ja oman työn kyseenalaistaminen on ollut terveellistä ja tuonut lisää motivaatiota työn tekemiseen. (S14)

Viimeisellä kerralla aloin kyseenalaistaa toimintaa jonka kautta ihmisiltä on viety liikaa valtaa omasta elämästään. (S12)

Antanut virikkeitä perustehtävään ja oman toiminnan kyseenalaistamista. (S4)

Toiminnan kyseenalaistaminen: kun on sama työporukka niin toiminta rutinoituu, ei näe enää toisin toimimisen tapoja tai ei ota vastaan.(S20)

Motivaatio työntekoon ja työn kehittämiseen oli lisääntynyt. Vaikka laatukäsikirjan yhteistä käsittelyä kritisoitiin, oli loppupalautteissa mainintoja työskentelyn hyödyllisyydestä.

Laatukäsikirjan tarkastelun kautta olen saanut parhaimman perehdytyksen työhöni ikinä.(S14)

Aika iso osa koulutusta meni laatukäsikirjan muokkaamiseen. Ehkä se oli tarpeellistakin.(S16)

Laatukäsikirjaa voi käyttää oman työn tukena.(S19)

Yhteisöllisyyden vahvistuminen työyhteisötasolla:

Elina Nivalan mukaan yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella diskurssiivis-sosiaalisen ulottuvuuden kautta jolloin perusajatuksena on, että sosiaalinen todellisuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa; yhteisissä keskusteluissa ja neuvotteluissa joissa muodostuu yhteiset käsitteet ja normistot ja yhteisö joka tulkitsee todellisuutta samalla tavalla. (Nivala 2008, 44.) Kerättyjen palautteiden perusteella kaikki osallistujat toivat esiin, että yhteisöllisyydestä puhuminen työyhteisöissä ja yhteisöllisyys asiakastyössä oli lisääntynyt. Työyhteisön jäseniin tutustuminen koettiin tärkeäksi. Tämä oli muuttanut keskusteluja työyhteisössä avoimemmiksi ja yhteinen ajattelutavan muutos koettiin todella positiiviseksi. Palautteissa oli seuraavia kommentteja aiheesta:

Positiivisena vuoden alusta alkaen olen nähnyt sen, että koko henkilökunta tapaa toisensa ja on ollut mahdollisuus mieltiä työryhmässä työtä ja nähdä uusia näkökulmia.(K19)

Johtuuko koulutuksesta, mutta positiivisia asioita on tapahtunut työyhteisössä. Minun näkökulmastani hirveän positiivinen syksy, just tän yhteisen ajattelutavan muutoksen vuoksi.(S2)

Omasta työyhteisöstä olen oppinut paljon. Koen, että työyhteisömme on salliva ja turvallinen, vaikka paljon erilaisia mielipiteitä.(S8)

Työilmapiiri tullut koulutuksen myötä avoimemmaksi ja pystytään puhumaan asioista rehellisesti. (S12)

Yhteisöllisyys oman yksikön työkavereiden kanssa on lisääntynyt. (S5)

Koko koulutuksen ajan henkilökunnan yhteiset keskustelut tulleet avoimemmiksi ja henkilökunnan yhteen saattaminen on avannut ajattelemaan paljon uutta.(S12)

Yhteisö pystyy keskustelemaan turvallisesti vaikeistakin asioista.(S4)

Hyödylliseksi koettiin myös toisten ongelmien peilaaminen ja ongelmien yhteinen käsitteleminen sekä hyvien käytäntöjen oppiminen toisilta työyksiköiltä.

Keskustelut ovat olleet hyviä. On niinku paljon uutta näkökulmaa tullut talojen välillä, sitä kautta on yhteisöllisyyttä peilannut talojen kesken. (K 9)

On oltu yhdessä koko työyhteisö ja peilattu toistemme ongelmia. Se on antanut työkaluja yhteisölliseen työotteeseen työssäni, avartanut tuota, näkemään asiat useammalta kantilta. Se on korostanut vuorovaikutuksen tärkeyttä.(19)

On ollut hyvä kuulla miten muissa yksiköissä toimitaan haastavissa tilanteissa.(S16)

Asiakkaiden tietoinen kuuleminen ja osallistaminen arjen toimintaan oli vaikuttanut työnsujuvuuteen.

Asiakkaan kuuleminen ja osallistaminen on vaikuttanut työnsujuvuuteen (S14)

Hoidollisuus jäänyt vähemmälle ja enemmän tuotu sosiaalista puolta. On saatu siirrettyä yhteisöllisyyttä myös asukkaisiin. (S1)

Uusia ideoita ja apuvälineitä arjen työhön on saatu.(S13)

Koulutuksen sisällöstä ja menetelmistä nousi esiin alkutaipaleen tyytymättömyys kevään palautteissa:

Koulutuksen alku oli aivan kamala, täysi katastrofi! Muuttui syksyllä huomattavasti.(S13)

Alussa jaariteltiin samoja asioita pitkään ennen kuin päästiin itse asiaan.(S6)

Ensimmäiset kerrat alle kaiken kritiikin, mietin miksi tänne piti tulla.(S11)

Mutta loppua kohden koulutus löysi suunnan ja palautteet olivat syksyllä positiivisia:

Ajoittaisesta turhautumisesta huolimatta koulutuksen kokonaisuus oli oikein hyvä.(S17)

Koulutuksen toimintatavassa kaikki ovat saaneet /joutuneet osallistumaan, mikä on tuonut vuorovaikutusta ja osallistumista. Se on mahdollistanut työn kehityksen.(S20)

On antanut tilaisuuden työyhteisönä käsitellä työyhteisön yhteisiä asioita. Uskon että osa koulutuksen annista tulee viiveellä.(S9)

Tuntuu että prosessi on nyt vasta lähtenyt liikkeelle. Pelkään että kun koulutus loppuu se jää kesken.(S6)

Vaikka tämä koulutus loppuu niin jollain tavalla näen tämän alkuna uudelle prosessille. Työ jatkuu.(S9)

Palautteista tuli voimakkaasti esiin alun muutosvastarinta ja ensimmäisten tapaamiskertojen pettymys koulutuksen sisällöstä ja toteutuksesta. Niistä kävi myös ilmi, että koulutus oli muuttunut jokaisella tapaamiskerralla osallistujien mielestä hyödyllisemmäksi ja kahta osallistujaa lukuun ottamatta kaikki olivat tyytyväisiä että olivat saaneet osallistua tähän prosessiin.

6.2 Pitkä-aikaisen vaikuttavuuden arviointi tuetussa asumispalvelussa

6.2.1 Arvioinnin toteutus ryhmäkeskusteluina

Työyhteisövalmennuksen kehittävän arvioinnin viidennessä vaiheessa arviointi kohdistui oppimistulosten käytännön vaikutuksiin pitkällä aikavälillä. Arvioinnissa pyrittiin saamaan esiin onko yhteisöllisyys vahvistunut kahdessa tuetun asumispalvelun yksikössä tavoitteen suuntaisesti työyhteisövalmennuksen päättymisen jälkeen. Arvioinnin tarkoituksena oli tuottaa aineksia yhteisöllisyyden vahvistamisen tukemiseen jatkossakin.

Arviointi toteutettiin henkilökunnan ja asumispalvelujen asukkaiden ryhmäkeskusteluina. Arviointiprosessin eteneminen on esitelty kuviossa 2 (s. 41). Ryhmäkeskusteluja järjestettiin kolme, joista kaksi toteutettiin asumisyksiköissä asukkaille ja yksi yhdistyksen päivätoimintayksikös-

sä henkilökunnalle. Lisäksi esimiesten kanssa pidettiin palaveri jossa nostin esiin palautteiden ja ryhmäkeskustelujen pohjalta tekemiäni huomioita. Asukkaiden ryhmäkeskusteluissa pyrin selvittämään ovatko toimintatavat asumisyksiköissä muuttuneet yhteisöllisemmiksi henkilöstön valmennusprosessin aikana ja sen jälkeen. Henkilökunnan ryhmäkeskustelussa halusin selvittää edellisen lisäksi olivatko valmennuksen loppupalautteissa esiin nousseet ajattelun, asenteiden ja toimintatapojen muutokset säilyneet ja kehittyneet arjen työssä.

Ryhmäkeskustelut toteutettiin noin vuosi työyhteisövalmennuksen päättymisen jälkeen. (Kuvio 3.) Nostan tähän ryhmäkeskusteluissa käsitellyistä teemoista näytteeksi keskustelun pätkiä. Lainauksissa A.K. lyhenne tarkoittaa minua, muiden osallistujien tunnistet on koodattu niin että osallistujan nimi ei liity tunnisteseen. Keskusteluissa olen täydentänyt joitain puuttuvia sanoja sulkeiden sisään, mikäli ne eivät ole käyneet ilmi lainatussa kommentissa ja helpottavat tekstin ymmärtämistä.

6.2.2 Muutokset ajattelussa

Sirpa Okulovin mukaan yhteisöllisyyden vahvistamisessa olennaista on, että yhteisön jäsenet voivat sitoutua yhteisön arvoihin ja normeihin ja omalla toiminnallaan työskennellä yhteisen tavoitteen suuntaisesti (Okulov 2008, 46). Yhteisiin arvoihin ja normeihin sitoutuminen edellyttää että kaikki yhteisön jäsenet tuntevat ne. Yhdistyksellä on toimintaa ohjaava laatukäsikirja, jonka päivittäminen henkilöstön kanssa oli yksi valmennuksen tavoitteista. Laatukäsikirjan huolellinen yhteisöllinen käsittely oli meidän valmentajien mielestä perustelua, jotta koko henkilöstö voisi yhdessä keskustella sen sisällöstä ja sitä kautta yhdistyksen arvoista ja normeista. Jokaisella oli myös mahdollisuus tuoda keskusteluun omia ajatuksiaan yhdistyksen avaintoiminnoista. Päivittämistyön pohjaksi yhdistyksen asiakkailta kerättiin asiakaspalautteet ja henkilöstölle annettiin tehtäväksi laatukäsikirjan lukeminen ja sellaisten kohtien poimiminen jotka kaipaivat päivitystä tai haluttiin nostaa yhteiseen keskusteluun.

A.K.: ”Laatukäsikirja; näkyykö se nykyään? Onks se teijän ajatuksissa tai näkyykse se teijän työssä?”

H.V.: ”Kyllähän se tuli tossa avattua silleen ihan eri tavalla mitä koskaan aiemmin.”

H.A.: ”No siitä puhutaan ees, mut ei se kyl mitenkään näy tai siis..”

H.V.: ”Nii..niinku sillai kyl se toteutuu.”

H.A.: ”..toteutuu, mut ei sitä sillai niinku lueta. Eikä nyt oo tarkotuskaan varmaan mutta ehkä siitä nyt ees puhutaan vähän enemmän.”

H.P.: ”Se on vähän silleen, et ku se on se paperi millä me perustellaan olemassa olomme, ni on se aika silleen kohtuu tärkeä. Tietää miks on tääl töissä.”

H.V.: ”Ja se avaaminen oli kyl hyvä et se tehtiin sillai selkokielellä.”

Henkilökunnan keskustelun perusteella näyttää siltä, että laatukäsikirjan merkitys ymmärrettiin ja käytännön työssä toteutuu yhdistyksen arvojen ja normien mukainen toiminta. Laatukäsikirjan merkitys tässä yhteydessä on tärkeä, koska siinä on useita merkintöjä yhteisöllisyydestä.

6.2.3 Muutokset toiminnassa

Aiheesta ”onko mikään muuttunut yhteisöllisyyskoulutuksen jälkeen?” syntyi seuraavanlaista pohdintaa:

Esimerkki esimiesten keskustelusta:

K.E.: ”Muutos on varmaan aika hidas. Tuodaan asioita enempi siihen yhteisöön, ikään kuin yhteisön ratkaistavaksi. Jos ei saada ruuan laittajaa tai tehtävän tekijää niin yritetään tuoda sitä siihen yhteisöön. Koulutus oli henkilökunnan ja on iso asia saada asukkaat mukaan.”

K.E.: ”Mun on vaikeeta sanoa ku yhteisö on vaihtunut tonne, mutta siinä ehkä on tullu se muutos että painotetaan että ei oo vaan ne muutamat tekijät vaan että useimmat osallistuis tuolla.”

A.E.: ”Kyl mun mielestä ajattelutavan muutos heijastuu käytäntöön et aika moni on valmiimpi vastuuttamaan asiakkaita, et ainakin sitä prosessia käynnistämään. Et osa nyt aina on pitemmällä ja osa haluaa pitää ohjat itellään. Mun mielestä jos ajattelee mistä siin on kyse ni osa haluaa käyttää sitä valtaa yhä, et vallankäytöstä on kyse, et se on sekä hoitajien se on siin sosiaalialan asiakassuhteessa et me tiedetään paremmin.”

K.E.: ”(yhteisössä) näky se siinä et ohjaajat veti asukaskokouksessa tuolinsa takariviin ja asukkaat oli siinä ringissä ja toimi kirjureina ja puheenjohtajana vuorotellen.”

Esimerkki henkilökunnan keskustelusta:

H.A.: ”Tuntu että silloin kun koulutus oli menossa niin tuntu et siit ei ollu hyötyä, mutta sen jälkeen siit on ollu hyötyä. Hyöty tuli jälkijunassa omassa toiminnassa ja koko ryhmän toiminnassa. Omalt kohalt pohtii ehkä enemmän asiakaslähtöisesti ja ollaan yritetty tuolla muuttaa toimintatapoja ihan konkreettisesti.”

H.V.: ”Nii tai aika paljonki on muuttunut. Ajatusmaailma on muuttunut paljon yhteisöllisemmäksi.”

H.A.: ”Joo, ajatusmaailma, mut ei se siinä koulutuksen aikana muuttunu ku oli siin prosessissa mukana. Se tympi aluks vähän enemmän ja lopuks vähän vähemmän. Mut, tota noin, ni hyvää siit seuras kuitenkin.”

H.V.: ”Kyllä mun mielestä on tapahtunu meissä kaikissa, et kyl me enemmän sillai asukaslähtöisesti ja asukkailta kysytään mielipiteitä et mitä ne haluaa. Eihän sitä aina pysty toteuttamaan sen mukaan mutta yritetään. Ja yritetään silleen että keskenäänki ne asiakkaat, että se ois sellanen yhteisön painostus tai tuki.”

H.P.: ”Vastuuta annetaan enemmän yksilöille ja yhteisölle, ettei ole ohjaajat silleen. Annetaan aikaa heille ja mahdollisuuksia vaikuttaa, ettei olla niin kärkkäinä että jos homma ei toimi nin vihelletään peli poikki...”

H.K.: ”On ollu positiivisia vaikutuksia yhdistyksen tasolla nimenomaan jälkikäteen. Et siit on tullu työnkierto ja kaikkee tällasta.”

H.V.: ”Mun mielestä se yhdisti hirveesti eri toimipisteiden ihmisiä. Et vaik ollaan tunnettu 10 vuotta ni tos sit tuli tutuksi ja kynnys ottaa yhteyttä on paljon matalampi.”

Vaikka keskustelijat toivat esiin että ajattelussa on tapahtunut paljon muutosta, muutosten näkymien asumisyksiköiden konkreettisessa toiminnassa olivat vielä vähäisiä:

H.H.: ”Ni kyllä meidän yhteisössä edelleen sellanen tietty yhdenmukaisuus ja jäämäkkyys vielä on aika huteralla pohjalla. Että hirveesti aina kaikkea sovitaan ja päätetään, mutta käytännössä ei mitään noudateta. Että en tiedä mistä se johtuu...Mä ehkä itte kärsin ku mä ilmasen sen että eikö tästä oo sovittu ja sit mä olen se paska (naurahdus) kuka tuon aina esille ne ikävät asiat. Ja sitte se, että sitä yhteisöllisyyttä ei oo saatu niinku asukkaille.”

H.V.: ”Ainaki mun mielestä mikä on konkreettinen, on se vastuunanto yhteisölle. Et ainaki yritetään sitä vastuuta. Ettei niinku kanneta sitä vastuuta kaikista asioista vaan annetaan sille yhteisölle.”

Muutos toimintatavoissa asukkaiden kertomana:

A.K.: ”Onko toiminnassa tapahtunut vuoden aikana muutoksia?”

M.L.: ”En mä tiedä, lääkkeitä laitetaan ite.”

N.K.: ”Minuun luotetaan. Minuun luotetaan sen verran et saan täyttää ite dosetin. Pidän ite lääkkeenottoajoista huolta. Ohjaaja käy kattoo..joo sä oot ottanu ite lääkkeit. Pidän huolta”

N.V.: ”Mä oon tupakkavastaavana vuoden loppuun asti.”

Asukkaat olivat saaneet lisää vastuuta sekä omasta elämästään (dosetin täyttö) ja yhteisön viihtyisyydestä ja sääntöjen noudattamisen valvonnasta (tupakkapaikkavastaava).

Asenteiden ja totuttujen toimintatapojen muuttaminen on hidasta ja vaatii kärsivällisyyttä. Esi-merkki henkilökunnan keskustelusta:

H.H.: ”Sitä pitää kyllä kehittää vielä että miten se (yhteisöllisyys) ajatuksena saatais, että nyt on monta vuotta saanu olla tekemättä mitään ni nyt on vaikee lähtee. Ja kovastihan me sitä yhteisöllisyyttä yritetään..”

H.V.: ”Meil oli kyllä sitä, että me aika innokkaasti tehtiin niitä muutoksia yhdessä vaiheessa ja sit me huomattiin että eihän ne toteudukaan ihan samalla.”

H.P.: ”Se on kyl aika yleisesti, et puuttuu pitkäjänteisyys, ainakin itseltäni. Et se on sellanen mikä meidän alalla ja meidän kohderyhmältä puuttuu. Et me ollaan heti jos joku ei toimi et ei tää onnistu. Mut se pitäis kestää se ahdistus mikä tulee siitä ku se ei lähde toimii ja yrittää vaan lisää. Mut aika äkkii ollaan sillee et pas-ka juttu ja pois.”

H.P.: ”Nii, ja siin joutuu usein menee siit omalt mukavuusalueelta pois ku tehdään muutoksia ja eihän se oo kivaa..tulee haasteita ja muuta.”

Päivittäisten yhteisössä tehtävien työtehtävien vastuunkannosta käytiin keskustelua kaikissa ryhmissä. Yksi aihe ylitse muiden oli perunankuorinta.

H.A.: ”Kyllähän sen huomasi siinä viime (asukas)kokouksessa et se lähti jotenki sit oikeesti tulee niinku se perunankuorintajuttu. Et oikeesti se on se perunankuorinta se syy ettei tulla (laittamaan ruokaa). Et oikeesti ei tehä sen takia. Ensin oli hiltasta, sit yks sano sen ja sitte yks toinenki sano sen, sit kaikki oli sitä mieltä. Se oli niinku eka kerta ku se oikeesti toimi se asukkaiden vastuu.”

H.L.: ”Sit sitä (perunankuorintaa) on niin paljon.”

H.V.: ”Nii sitä on paljon ja toiset ei jaksa seistä siinä pitkää aikaa ja se on aika raskasta. Et sit istualleenki voi kuoria.”

H.A.: ”Se oli hyvä kokous kyllä”.

H.V.: ”Ja muutenki must tuntuu että asukkaiden kanssa keskustellaan enempi näist asioista silleen rakentavasti, et ei oo vaan sellast että: no sä otat (tämän tehtävän)!”

H.P.: ”Toi on just, niin hölmöltä ku se kuulostaaki tää perunankuorinta. Mut jos tohon reagoidaan, ni tää edesauttaa sen yhteisön rohkeutta alkaa tuottaa niitä

(mielipiteitä). Nythän me ollaan ihan alkumetreillä. Tää oli ensimmäinen kerta ku mä kuulen mitään negatiivista palautetta. Tää oli hyvä semmonen avaus. ”

Valmennuksen aikana keskusteltiin paljon ohjaajien ja kuntoutujien rooleista ja vallankäytöstä. Yhteisöissä oli valmennuksen aikana ja sen jälkeen tietoisesti muutettu toimintatapoja. Ohjaajat miettivät tarkemmin omaa sijoittumistaan asukaskokouksissa, sekä viivästyttivät omia puheenvuorojaan ja mielipiteidensä kertomista, jotta asukkaiden ääni saataisiin paremmin kuuluviin. Asukkaiden aktiivisuuden lisääntyminen näkyi asukaskokouksissa yllä olevan perunankuorintakeskustelun lisäksi seuraavasti:

H.L.: ”Ja muuten se oli hyvä (asukaskokous)keskustelu. Ku mä kävin läpi ni seki oli hyvä (ehdotuksia päivätoiminnasta). Tuli tosi paljon juttuja..mut yritinki huomioida kaikkia, et kaikilla oli mahdollisuus sanoa kuitenkin (toiveita). Mut siinä tuli hyviä juttuja ihan niinku tän paikan toiveista ja niinku kevään suunnitelmista ja mitä toimintaa ne haluaa ja tällasta. ”

Yhteisöllisyyden vahvistuminen edellyttää vuorovaikutusta yhteisön jäsenten kesken. Vuorovaikutuksessa voidaan tarkastella yhteisön arvoja ja normeja, sekä luoda yhteisiä käsitteitä. (Okulov 2008, 44.) Poikkeuksetta kaikki osallistujat kokivat myönteisesti sen, että kaikki yhdistyksen työntekijät tapasivat valmennuspäivinä toisensa ja heillä oli aikaa tutustua ja keskustella. Toiminnanjohtajan ja esimiesten osallistuminen koulutukseen koettiin myös tärkeäksi:

”Ja mun mielestä se koulutusaika oli hyvä että siinä uskallettiin puhua asioita. Että aika avoimesti tuotiin esille näitä asioita mitkä taloissa urputti. Ja hyvä niin et siel oli kans päättävät mukana ja vähän korkeammat, et saivat kuulla nää asiat mitkä meidän mielestä ei toiminu. Ja sen jälkeenhän on tullu muutoksia asioihin, vaikka se alussa tuntu että kaikki vaan urputtaa, että mikään ei oo hyvä..”(H.L.)

”Nii siit tulee äkkiä liian negatiivista, että mikä jäi hämäämään, että oliko tää tällanen itkuvirsijuttu. Et siihen syyllisty itekin...tai pidin yllä sitä sellasta. Et sitä oon miettiny jälkeenpäin että oliko siit mitään hyötyä siit hommasta..”(H.A.)

”Oli, ihan varmasti oli et sai sanoa. ” (H.L.)

”Nii oli, mut ehkä sen ois voinu viheltää poikki aikasemmin, et johtaa sitä toimintaa ja sanoo et suu kiinni. ”(H.A.)

”Mut sitäkin tarvitaan, sitä tuuletuspaikkaa.”(H.L.)

Ensimmäisten valmennuspäivien sisällöt ja osallistujien toiveet eivät kohdanneet. Kohtaamattomuus vahvisti negatiivista ilmapiiriä ja hidasti aktiiviseen työn kehittämisvaiheeseen siirtymistä. Työyhteisövalmennuksen puolivälissä kerätyissä sadutus-palautteissa oli kaiken kaikkiaan 27 kommenttia tähän liittyen. Tässä muutamia esimerkkejä:

Opiskelu alkoi ehkä hitaasti, alkuun heti olisi kaivannut teoriaa. Muutaman alku-kerran aloitus oli meille liian itsestään selvää. Ja tuntui että liikaa käytiin meidän organisaatiota läpi. (K21)

Alku takkuili paljon, tuntui ettei kenelläkään ole tietoa mistä puhui, myös että he ei tienneet kenen kanssa me töitä tehdään, se oli iso miinus. Kevään viimeistä koulutuspäivää kohden parantunut. (K19)

Henkilökunnan ryhmäkeskustelussa vuosi valmennuksen päättymisen jälkeen eräs osallistuja muisteli kevättä näin:

”...se kevät, mä en muista siitä mitään ku sen yhen....se turhauttikin ja ajattelin että tämmöstäks tää on ja muuta, mutta loppua kohden ku alettiin ihan oikeesti meidän (asioita käsitellä) se muuttu se koko meidän juttu..et alko niinku saamaan.Et henkilökohtasesti sain siit niinku tavallaan semmosta ammatillista kasvua ja eri näkökantoja...(H.H.)

Valmennuksen aikana tehdyt opintokäynnit toisiinsa mielensterveyspalveluja tarjoaviin organisaatioihin koettiin tärkeiksi:

”Tää poiki myös tää yhteisöllisyyskoulutus sen ku mehän tehtiin niitä tutustumiskäyntejä muihin paikkoihin, ni siinä kans vähän voi poimii jonku tietyn hyvän (toimintatavan) sieltä omaan paikkaan. Että sitä pitäs kyllä jatkaa. Että nythän meil on kyllä kutsu Helsinkiin vetämässä, että meidän pitäs mennä sinne. Että semmosia käyntejä kanssa että sais vähän vinkkejä..että ei oo pelkästään oma paikka.”(H.V.)

6.2.4 Työyhteisövalmennuksen hyöty sosiaalipsykiatriselle yhdistykselle

Vaikuttavuuden arvioinnin viimeisessä, kuudennessa vaiheessa verrataan uhrattuja panoksia ja saavutettuja hyötyjä. Tavoitteena on arvioida tulosten saavuttamisen astetta ja luoda kuvaa tarvittavista toimenpiteistä. (Brinkerhoff 2005, Viitala 2013)

Tämän vaiheen arviointia vaikeuttaa se, että yhteisöllisyyden vahvistumisen arvioimiseksi ei ole luotu konkreettista mittaristoa. Niinpä minun on tyydyttävä arvioimaan tätä tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella.

Sosiaalipsykiatrinen yhdistys sijoitti työyhteisövalmennukseen henkilökunnan ja sijaisten palkkakulut ja valmennuksen hinnan. Hintaa laski se, että koulutus toteutettiin te-toimiston kanssa yhteishankintana. Saavutettuina hyötyinä aineiston perusteella voidaan pitää, että henkilökunta kokoontui 10 kertaa vuoden aikana kehittämään ja arvioimaan toimintaansa. Palautteiden perusteella henkilökunnan ammattitaito lisääntyi. Henkilökunnasta monet kokivat, että heidän vuorovai-

kutustaitonsa lisääntyivät valmennuksen aikana. Samoin ymmärrys yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisyyttä vahvistavista toimintatavoista lisääntyi. Valmennuksen aikana käynnistyi osallistujilla sekä oman että työyhteisön toiminnan reflektointi. Moni kertoi oppineensa kyseenalaistamaan toimintaa. Työyhteisöjen ilmapiiri muuttui avoimemmaksi ja palautteissa ja keskusteluissa oli mainintoja, että vaikeistakin asioista voi puhua. Mikäli ilmapiiri säilyy avoimena ja keskustelevana, voi olettaa, että jatkossakin työyhteisöissä uskalletaan nostaa esiin toimimattomia käytäntöjä ja kehittämiskohteita.

Brännmarkin ja Bennin (2012, 238) tutkimuksen tulosten perusteella tällä muutosprosessilla näyttäisi olevan hyvät mahdollisuudet vaikuttaa pitkäaikaisesti organisaation toimintaan. Organisaation johto oli sitoutunut muutosprosessiin. Toiminnanjohtajalla oli yhdistyksen hallituksen tuki takanaan ja hän osallistui prosessin suunnitteluun ja toteutukseen niin esimiehenä, ohjausryhmän jäsenenä kuin myös työyhteisön jäsenenä. Muutosprosessin tavoite; yhteisöllisyyden vahvistaminen yhdistyksessä, oli yhdistyksen vision mukainen, riittävän yksinkertainen ja konkreettinen ja sitä pidettiin esillä koko prosessin ajan. Palautetta kerättiin koko prosessin ajan ja muutoksia tehtiin saatujen palautteiden pohjalta.

Organisaation toiminnanjohtaja viestitti vahvasti, että muutosta muokataan koko organisaation henkilöstön kanssa. Hän kertoi joukoilleen, että muutosta on tapahduttava ja että hän on huolissaan henkilökuntansa jaksamisesta ja työhyvinvoinnista mikäli tilanne jatkuu nykyisellään. Hän loi omalla läsnäolollaan rakentavaa ilmapiiriä, eikä ajanut liian voimakkaasti omaa näkemystään, vaan kuunteli ja loi mahdollisuudet keskusteluille joissa jokainen uskalsi esittää omia näkökantojaan. Higgsin ja Rowlandin mukaan tällainen keskustelevan ja osallistavan ilmapiirin salliminen lisää muutosprosessin onnistumisen mahdollisuuksia (Higgs & Rowland 2010, 372-373).

Brännmark ja Benn nostavat esiin muutokseen sitoutuneiden avainhenkilöiden merkityksen (2012, 238). Vaikka prosessin alussa näytti siltä, että monet olivat tulleet pakotettuina osallistumaan, kävi melko pian selväksi, että joukossa oli monia innokkaita kehittäjiä, jotka näkivät tämän prosessin mahdollisuutena muuttaa toimintatapoja ja kehittää jotain uutta. Nämä avainhenkilöt kyseenalaistivat silloisia toimintatapoja ja sitoutuivat kokeilemaan uusia toimintatapoja ja toimivat rakentavasti yhteisissä keskusteluissa. He myös kannustivat työyhteisöjensä jäseniä muuttamaan toimintaansa.

Toivoo siitä, että muutosprosessilla on pitkäaikaisia vaikutuksia organisaation toimintaan antoivat syksyn 2012 loppupalautteista poimitut tulevaisuutta koskevat kommentit: *”Tuntuu että prosessi on nyt vasta lähtenyt käyntiin, pelko että se jää kesken”* ja *”koulutuksen loppuminen on alku uudelle prosessille”*.

6.2.5 Keskusteluissa esiin nousseita kehittämisajatuksia

Henkilökunnan ryhmäkeskustelussa pohdittiin yhteisöllisyyden vahvistamista tulevaisuudessa:

H.H. :Sitä pitää kyllä kehittää vielä että miten se (yhteisöllisyys) ajatuksena saatais, että nyt on monta vuotta saanu olla tekemättä mitään ni nyt on vaikee lähtee. Ja kovastihan me sitä yhteisöllisyyttä yritetään..”

H.V. :”Meil oli kyllä sitä, että me aika innokkaasti tehtiin niitä muutoksia yhdessä vaiheessa ja sit me huomattiin että eihän ne toteudukaan ihan samalla.”

H.P. :”Se on kyl aika yleisesti, et puuttuu pitkäjänteisyys ainakin itseltäni. Et se on sellanen mikä meidän alalla ja meidän kohderyhmältä puuttuu. Et me ollaan heti jos joku ei toimi et ei tää onnistu. Mut se pitäis kestää se ahdistus mikä tulee siitä ku se ei lähde toimii ja yrittää vaan lisää. Mut aika äkkiä ollaan sillee, et paska juttu ja pois. Ja siin joutuu usein menee siit omalt mukavuusalueelta pois ku tehdään muutoksia ja eihän se oo kivaa..tulee haasteita ja muuta.”

Valmennusprosessin aikana keskusteltiin usein henkilöstön työvuoroista. Henkilöstön työvuorojen uudelleenjärjestely toisi jatkuvuutta asukkaiden kuntoutumisen tukemiseen ja toiminnan kehittämiseen.

Y.E.:”Mä nään tän työvuoron 24 tuntia, ni vankka puolesta puhuja kuin oon olluki, ni se kääntyy kyl itseään vastaan. Et ku sä tuut siihen 24 tunniks ni sua ei kiinnosta mikään muu ku saada ne rutiinit toimimaan ja pääset monen päivän vapaalle. Ja sitte (tuntuu) että ei mull oo luovuutta eikä halua eikä jaksamista lähtee kehittämään mitään muuta kun se perusrutiini. Sit siin on päivätyöntekijä, siin on yks ohjaaja ni neki siinä sitte jäävät tekemään sitä omaa rutiinitehtävää. Ni se ei voikaan kehitty.”

A.E.:”Mä oon samaa mieltä. (...)Se on kääntyny jotenki että siin ei tuu sitä jatkuvuutta ja sellasta sitoutumista siihen työhön et kokeillaanki huomenna tätä, (vaan) sä alat sen aina niinku alusta.

A.E.:”On siinä seki että työn kuorma jakautuis tasasemmin jos kaikki tekis kaikkia vuoroja. Silloin oma ohjaaja olis siinä useammin ku nyt se on vaan harvakseltaan.”

K.E.:”Sehän siin on että aina joku toinen (tulee) seuraavana aamuna ja jatkaa sitä tehtävää. Toisaalta se voi olla hyväki et joku toinen tulee jos on joku raskas asia, et saa niinku jatkaa, ettei tarvi itseensä uuvuttaa. Mut kyl se on ihan totta et siellä monta vuotta työskennelleenä ku oli aina pois ni piti aina palauttaa se mitä nyt on tapahtunu et sai kosketuksen siihen arkeen, lähiarkeen.”

A.E.: ”Ja tavallaan asukkaidenki kans se jatkuvuus, et aina, ku tulee uus ni sä voit niinku pelaa sen kanssa.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Tässä luvussa pyrin vastaamaan kolmeen tutkimuskysymykseeni: ”Minkälaiset tekijät vaikuttivat työyhteisövalmennuksen vaikuttavuuteen?”, ”Vahvistuiko yhteisöllisyys sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen toiminnassa valmennuksen aikana ja sen jälkeen?” ja ”Nousiko kehittävän arvioinnin prosessissa konkreettisia kehittämisaihioita organisaation jatkotyöskentelyn pohjaksi?”. Johtopäätöksissä vertaan lukujen 2-4 kirjallisuuskatsauksen tutkimustietoa kuusivaiheisen arviointisyklin aikana kerättyyn aineistoon.

7.1 *Minkälaiset tekijät vaikuttivat työyhteisövalmennuksen vaikuttavuuteen*

Työyhteisövalmennuksen ja –koulutusten vaikuttavuuteen vaikuttavat organisaatioon, valmennuksen toteuttajaan ja yksilöön vaikuttavat tekijät. Kaikki edellä mainitut tekijät nousivat esiin tässä arviointiprosessissa.

Työyhteisövalmennukselle oli noussut sosiaalipsykiatrisessa yhdistyksessä selkeä tarve. Sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen asumispalvelujen laatukäsikirjassa toiminnan tavoitteeksi on kirjattu ”*mielenterveyskuntoutujan sopeutumisen tukeminen ja edistäminen yhteiskuntaan ja elämänhallintaan liittyvän psykososiaalisen toimintakyvyn lisääminen*”. Lisäksi mainitaan, että ”*asumispalveluissa asukkaat oppivat yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta vahvistavia menetelmiä ja käytäntöjä*” ja ”*asukasta tuetaan olemaan vuorovaikutuksessa yhteisöönsä voimavarojensa mukaan ja häntä tuetaan ilmaisemaan näkemyksensä*” (Yhdistyksen laatukäsikirja). Toiminta oli esimiesten ja henkilökunnan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella muuttunut vähitellen toimintakyvyn lisäämiseen tähtäävästä kuntouttavasta toiminnasta hoidollisempaan toimintakykyä ylläpitävään suuntaan. Tähän oli osaltaan vaikuttanut yhdistykseltä palveluita ostaneiden Itä-Uusimaan kuntien heikentynyt taloustilanne josta seurauksena tuettuun asumispalveluun ohjattiin aiempaa heikompi-kuntoisia asiakkaita. Toisaalta muutostarpeeseen vaikutti se, että yhdistyksen asukkaiden keski-ikä oli noussut ja asukkaissa alkoi olla useita ikääntyviä asukkaita joiden tavoitteena ei välttämättä ollut kuntoutuminen itsenäiseen elämään, vaan ikääntyminen turvallisessa yhteisössä. Muutokset aiheuttivat henkilöstön keskuudessa ristiriitaisia tunteita ja omaan ohjaajan työhön liittyviä kysymyksiä. Seurauksena yhteiskunnallisista ja yhdistyksen sisäisistä muutoksista johto ja esimiehet

näköivät tarpeelliseksi yhteisöllisen ajattelun kirkastamisen ja uudelleen määrittelyn vallitsevaan tilanteeseen sopivaksi ja toimintastrategian laatimisen tuleville vuosille.

Kirkpatrick ja Kirkpatrick (2005) ovat korostaneet, että valmennus johtaa todennäköisimmin käyttäytymisen muutoksiin ja positiivisiin tuloksiin jos johto on sitoutunut siihen ja kokee omistajuutta hankkeen suhteen. Muuttuvassa toimintaympäristössä johdolla on oltava vahva visio mihin suuntaan organisaatiota halutaan kehittää. Muutos henkilöityy johtoon ja tarvitsee kasvot. Mitä korkeammalta organisaation tasolta muutoksen veturi on, sitä tärkeämmäksi muutos koetaan ja sitä halukkaampia organisaation jäsenet ovat osallistumaan muutoksen toteuttamiseen tai ainakin seuraamaan sen edistymistä. (Carnal 2003, 163; Haslam, Reicher & Platow, 176, 230; Juholin 2008, 135.) Sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen visio oli selkeästi kirjattuna yhdistyksen laatukäsikirjaan ja muutosprosessille antoi kasvot yhdistyksen toiminnanjohtaja, jolla oli tukenaan yhdistyksen hallinto. Toiminnanjohtaja oli sitoutunut kehittämistyön edistämiseen ja yhteisölliseen työskentelyyn ja ilmaisi asian myös henkilöstölle. Hän osallistui valmennukseen henkilöstönsä kanssa ja loi omalta osaltaan keskustelemaa, sallivaa ja yhteisöllistä ilmapiiriä. Henkilökunta koki arvokkaaksi toiminnanjohtajan ja yksiköiden esimiesten osallistumisen. Tästä esimerkkinä henkilökunnan ryhmäkeskustelussa lausuttu kommentti:

”Ja mun mielestä se koulutusaika oli hyvä että siinä uskallettiin puhua asioita. Että aika avoimesti tuotiin esille näitä asioita mitkä taloissa urputti ja puhutti. Ja hyvä juuri se että siel oli päättäjät mukana, et vähän korkeammat sai kuulla nää asiat mitkä meidän mielestä ei toiminu. Ja sen jälkeenkin on tullu muutoksia asioihin, vaikka se alussa tuntuu aina että kaikki vaan urputtaa, että mikään ei oo hyvä, mut siitä seuras myös hyviä asioita.” (N.L)

2000 luvun johtamisen tutkimuksessa mm. Haslam ym. (2012) ja Kilpimaa (2013) ovat nostaneet onnistuneen johtamistyön keskiöön yhteisen sosiaalisen identiteetin rakentamisen ryhmän kanssa. Organisaation strategian implementoinnille on olennaista saada aikaiseksi prosessi, joka käynnistää yksittäisen työntekijän itsereflektoinnin ja saa hänet siirtymään yksilöllisten tavoitteiden mukaisesta toiminnasta työyhteisön sosiaalisen identiteetin mukaiseen käyttäytymiseen. (Haslam ym. 2012, 7, 39, 80, 99; Kilpimaa 2013, 18) Aineiston perusteella itsereflektointi käynnistyi useimmilla valmennukseen osallistuneilla. Työyhteisövalmennuksen loppupalautteissa oli kaikkiaan 24 lausetta jotka sisältävät omaan toimintaan ja ammatilliseen kehittymiseen liittyvää kommenttia (Liite 1). Yleisimmin kommentit liittyvät oman ja työyhteisön toiminnan kyseenalaistamiseen (10 kommenttia), esim. *”Toiminnan kyseenalaistaminen ja oman työn kyseenalaistaminen on ollut terveellistä ja tuonut lisää motivaatiota työn tekemiseen”*(S4), yhteisöllisyyden yhteiseen pohtimiseen ja ai-

empaa syvällisempään ymmärtämiseen (7 kommenttia) esim. *”yhteisöllisyys ja sen opetteleminen – ajattelempa että se on helppoa. Sitä ei näe työn arjessa mitä se pitää sisällään”*(S3) ja oman ajattelutavan muuttumiseen (7 kommenttia), esim. *”Omaa työtä mieltii enemmän yhteisöllisyyden kannalta”*(S16). Voidaan siis todeta että työyhteisövalmennuksen aikana työntekijöiden itsereflektointi käynnistyi ja toiminnan kyseenalaistaminen ja sen pohjalta virinneet keskustelut toimivat hyvänä pohjana yhteisen sosiaalisen identiteetin käynnistymiselle ja yhteisöllisyyden vahvistumiselle. Sosiaalisen identiteetin vahvistumisesta on 28 kommenttia joissa tuodaan esille mm. se, että osallistujat ovat kokeneet tärkeäksi olla joka kerta mukana ja osallistua yhteiseen keskusteluun, esim. *”Harmi että olin pois loman takia. On ollut tärkeitä olla mukana ja pysyä kehityksessä mukana”*(S20). Yhteisten keskustelujen kautta osallistujat ovat tutustuneet aiempaa syvällisemmin oman ja muiden työyksikköjen työntekijöihin, esim. *”Yhteisökoulutuksessa tullut ihmiset tutummiksi. Työyhteisöstä tullut tiiviimpi. Oppinut muiden työtapoja”*(S1).

Palautteissa oli mainintoja ilmapiirin muuttumisesta työyhteisössä lämpimämmäksi ja avoimemmaksi ja he kokivat että vaikeitakin asioita voi ottaa puheeksi, esim. *”Omasta työyhteisöstä olen oppinut paljon. Koen että työyhteisömme on salliva ja turvallinen, vaikka paljon erilaisia mielipiteitä.”*(S8) Ilmapiiri varsinkin syksyn valmennuspäivien aikana oli innostunut ja paljon erilaisia kokeiluja tehtiin työyhteisöissä. Sisäiseksi palkkioksi voitaneen kuvata osallistumista yhteiseen keskusteluun ja kuulluksi tulemisen tunnetta.

Yhteisöllisyys koettiin yhdeksi yhdistyksen toiminnan perustavanlaatuiseksi arvoksi joten yhteisöllisyyden vahvistaminen yhdistyksen toiminnassa oli työyhteisövalmennuksen tärkein tavoite. Yhteisöllinen kulttuuri ei muodostu itsestään vaan edellyttää vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden jatkuvaa määrittelyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Vuorovaikutukselle on oltava riittävästi aikaa ja paikka. (Kilpimaa 2013, 13; Okulov 2008, 44; Engeström 2004, 19.) Koska ohjaajien työtehtäviin kuului yhteisöllisen toimintakulttuurin ylläpito ja kehittäminen, nähtiin johdon taholta tärkeäksi, että koko henkilökunta osallistui valmennukseen. Osallistuminen ei ollut vapaaehtoista vaan henkilöstö velvoitettiin osallistumaan. Alusta alkaen osallistujat kokivat myönteiseksi ja tärkeäksi mahdollisuuden tavata kerran kuussa kaikkia yhdistyksen eri toimipisteissä toimivia työkavereita ja osallistua yhteiseen keskusteluun. (Liite 1. 13 kommenttia.) Työyhteisövalmennuspäivistä muodostui koko henkilökunnalle merkittäviä päiviä, jotka mahdollistivat vuorovaikutuksen ja pysähtymisen työyhteisössä virinneiden aiheiden äärelle. Päivien aikana yhdistyksen käytäntöjä tarkasteltiin ja kyseenalaistettiin, esim. *”Tänään on noussut ajatuksia kuinka ollaan ehkä katsottu asioita kapeasti ja että toisinkin voi toimia”*(S20). Keskusteluissa virisi uusia toimintavaihtoehtoja ja tehtiin suunnitelmia toiminnan kehittämiseksi, esim. *”Asiakkaan kuuleminen ja osallistaminen vaikuttanut työnsujuvuuteen”* (S14).

Työyhteisövalmennuksen sisällön suunnitteluun osallistui yhdistyksen johto ja esimiehet sekä toteuttajaorganisaation valitsevat vastuukouluttajat. Hankintapäätöksestä koulutuksen alkuun jäi toteutuksen suunnitteluun n. kaksi kuukautta aikaa, mikä osoittautui liian lyhyeksi toteuttajaorganisaation kouluttajien näkökulmasta. Suunnittelu ja taustatyö tapahtuivat kouluttajien jo aiemmin sovittujen työtehtävien ohella joten valmistautuminen jäi riittämättömäksi. Tilaajaorganisaatioon tutustuminen tapahtui kirjallisen materiaalin ja johdon kertomusten pohjalta ja valmennukseen tulevien omia kehittämistarpeita ja -ajatuksia ei ehditty kartoittaa ennen valmennuksen alkua. Koulutuksen vaikuttavuutta ja pysyviä toimintamallien muutoksia olisi voitu todennäköisesti vahvistaa jos koulutuksen suunnitteluun olisivat osallistuneet myös työyhteisön jäsenet (Kirkpatrick ja Kirkpatrick 2011, 60-64.) Myös vierailevien asiantuntijoiden etsiminen ja heidän aikataulujensa sovittaminen valmennuspäivien kanssa osoittautui vaikeaksi kevään valmennuspäivien osalta, joten heitä pystyttiin hyödyntämään vasta kevään viimeisessä ja syksyn valmennuspäivissä. Liian vähäiseksi jäänyt tutustuminen sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen toiminta-ajatukseseen ja toimintatapoihin, sekä asiakaskuntaan heijastui prosessin alkuun ja osallistujat kokivat että koulutus ei vastaa heidän odotuksiaan. Esim. *”Kouluttajat olisivat voineet etukäteen käydä tutustumassa meidän toimintaan, jotta olisi nopeammin päästy itse asiaan”*(K3) ja *”Ensimmäinen kerta jolloin olin läsnä, tuotti suuren pettymyksen. Odottamani koulutus ei vastannut millään tavoin sille asetettuja toiveita”*(K8). Työyhteisövalmennuksen aktiivinen tehokkaan työskentelyn vaihe olisi todennäköisesti päässyt vauhtiin nopeammin, jos kouluttajilla olisi ollut mahdollisuus tutustua yhdistyksen toimintaan ennen valmennusprosessin alkua ja kartoittaa henkilöstön osaamista yhteisöllisyyden toteuttajina ja heidän tarpeitaan koulutuksen sisällön suhteen.

Jotta oppimista tapahtuisi ja se vaikuttaisi käytännön toimintaan, pitää ilmapiirin olla oppimiselle suotuisa ja muutoksesta tulee saada joko sisäisiä tai ulkoisia palkkioita. Jos osallistujien reaktiot ovat kielteiset, he eivät todennäköisesti ole motivoituneita oppimaan. Positiivinenkaan reaktio ei tosin takaa oppimista, mutta negatiivinen reaktio todennäköisesti estää sen. Osallistujapalautteet voivat antaa olennaista tietoa valmennuksen kehittämiseksi. (Kets de Vries 2006, Kirkpatrick 1996, 55, Naugle, K., Naugle, L. & Naugle, R. 2000, 136). Kolmelta ensimmäiseltä valmennuskerralta kerätty palaute oli melko negatiivista ja tunnelma oli kireä. Osallistujilta kerättyjen palautteiden avulla saatiin tietoa heidän toiveistaan ja tarpeistaan. Valmennuksen jatkoon ja oppimisen kannalta positiivisten reaktioiden saaminen oli tärkeää. Palautteiden perusteella toteutetut muutokset valmennuksen toteutuksessa ja sisällöissä muuttivat ilmapiirin myönteiseksi ja oppimiselle otolliseksi.

Riitta Viitalan mukaan johdon on varmistettava että henkilöstöllä on sellaista osaamista jota haluttuun tavoitteeseen pääseminen edellyttää. Riittävän osaamisen hankkiminen voi edellyttää esim. rekrytointeja tai täydennyskoulutusta. (Viitala 2013, 89.) Tässä tapauksessa johto halusi vahvistaa henkilöstön yhteisöllisyyttä tukevien toimintatapojen osaamista täydennyskoulutuksella.

Valmennuksen toteutuksessa hyödynnettiin yhteisöllisyyttä tukevia ja vahvistavia menetelmiä. Osallistujat kokivat yhteiset keskustelut tärkeimmiksi yhteisöllisyyttä vahvistaviksi tekijöiksi. Niiden aikana työyhteisön jäsenet tutustuivat sekä oman että muiden työyksiköiden henkilökuntaan aiempaa syvällisemmin. Työkavereiden ja työyksiköiden toimintatavat tulivat tutuiksi ja vertaisoppiminen mahdollistui. Turvallinen ja arvostava keskusteluilmapiiri mahdollisti myös dialogisen kohtaamisen, jolloin toimintatapoja uskallettiin kyseenalaistaa ja ideoida uusia. Osallistujia jaettiin pienryhmiin välillä työyksiköittäin ja välillä sattumanvaraisesti tai kiinnostuksenkohteiden mukaan. Ryhmien kokoonpanoa vaihtelemalla toivottiin koko yhdistyksen henkilöstön tutustuvan toisiinsa ja toimipisteissä toteutuvien hyvien yhteisöllisyyttä tukevien käytäntöjen leviävän eri yksiköihin.

7.2 Työyhteisövalmennuksen vaikutus yhteisöllisyyden vahvistumiseen

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli arvioida mielenterveyskuntoutuspalveluja järjestävän yhdistyksen henkilöstön työyhteisövalmennuksen tavoitteiden toteutumista käytännön työskentelyssä ja kuntoutujan arjessa. Tavoitteiden toteutumisen arviointi, eli vahvistuiko yhteisöllisyys prosessin seurauksena, on vaikeaa. Yhteisöllisyyden vahvistumiseen on koulutusprosessin kanssa samanaikaisesti vaikuttanut yhteisön jäsenten luonnollisen vaihtuvuuden vaikutukset yhteisön ryhmädynamiikkaan ja kuntoutujien henkilökohtaiset kuntotutustumistavoitteet. Yhteisöllisyys on kuulunut organisaation perusarvoihin ja strategiaan yhdistyksen perustamisesta lähtien ja koulutusprosessin aikana kaksi organisaation työntekijää teki toimintatutkimuksena omia opinnäytetöitään joihin molempiin sisältyi myös yhteisöllisyyden tarkastelu. Koko henkilöstölle suunnattu työyhteisövalmennus oli siis osa yhdistyksen toiminnan laajempaa kokonaisuutta ja näin ollen olen raportissani pyrkinyt kuvaamaan omia havaintojani yhteisöllisyyden kehittymisestä valmennusprosessin aikana ja sen nykytilaa kehittävän arvioinnin tulosten avulla.

Mikael Brännmarkin ja Suzanne Bennin mukaan muutosprosessin arviointi edellyttää implementoinnille oleellisten tekijöiden tunnistamisen. Olennaisia tekijöitä ovat heidän mukaansa toivotun muutoksen nimeäminen ja muutoksen toteutussuunnitelman tarkoituksenmukaisuus.(em.2012, 235.) Aineiston perusteella voi päätellä, että yhteisöllisyys vahvistui työyhteisön keskuudessa. Yhteisöllisyydestä keskusteltiin valmennuksen aikana ja henkilöstö teki toimintayk-

siköissä käytännön työhön liittyviä muutoksia. Suurin vaikutus oli osallistujien ammatillinen kasvu ja ajattelutapojen ja asenteiden muutos. Palautteissa oli monta kommenttia oman toiminnan reflektoinnista sekä oman, että muiden toiminnan kyseenalaistamisesta. Henkilöstön ryhmäkeskustelussa nousi esiin, että yhteisöllisyydestä keskustelu ja arjen työn tarkastelu yhteisöllisyyden näkökulmasta jatkui edelleen, vuosi valmennuksen päättymisen jälkeen.

7.3 Kehittämisajatuksia yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi yhdistyksen toiminnassa

Kehittävän arvioinnin prosessiin kuuluu arviointiprosessissa esiin nousseiden kehittämisajatusten ilmaiseminen arvioinnin kohteelle. Tässä luvussa yhdistän tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen ja kehittävän arvioinnin prosessin aikana esiin tulleita kehittämisajatuksia. Samalla vastaan myös kolmanteen tutkimustehtävääni.

Yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja edelleen kehittäminen yhdistyksen toiminnassa edellyttää kaikilta organisaation jäseniltä tietoista toimintaa. Organisaation tasolla yhteisöllisyyden vahvistaminen tarkoittaa organisaatiossa työskentelevien yhteisten arvojen ja vision kertaamista ja tarkentamista säännöllisin väliajoin sekä yhteisten toimintatapojen arvioimista ja kehittämistä. Tämä edellyttää organisaation johdolta osallistavaa johtamista joka mahdollistaa keskustelevan toimintakulttuurin. (Engeström 2004, 19, Semi 2004, 110, Kilpimaa 2013, 32, Haslam ym. 2012, 99.) Tutkimuksessa käy ilmi, että henkilökunta koki tärkeäksi mahdollisuuden kokoontua kerran kuukaudessa kehittämään työtään. Haasteeksi yhteisille kokouksille pidettiin työvuorojen organisointia siten, että mahdollisimman moni voisi osallistua. Työvuorojen organisointi on yhteisöllisyyttä vahvistavien toimintatapojen ylläpitämisen kannalta haasteellista, mutta strategian mukaisten tavoitteiden kannalta välttämätöntä.

Johtajan näkyminen työyksiköissä ja osallistuminen toimintaan mahdollisuuksien mukaan vahvistaa työyhteisövalmennuksen juurruttamista toimintaan. Työntekijöiden ja kuntoutujien kanssa keskustelut kertovat arvostavasta kohtaamisesta ja antavat tietoa toiminnan laadusta. Johtajan vastuulla on varmistaa että toiminta on laatukäsikirjan mukaista. Laatukäsikirjan käsittely uusien työntekijöiden kanssa varmistaa että yhteisön arvot ja toiminnan periaatteet on työntekijällä tiedossa.

Esimiesten tehtävänä on kannustaa alaisiaan kehittämään osaamistaan ja varmistaa, että työntekijöiden yksilöllinen osaaminen ja erilaisista koulutuksista saatu tieto hyödynnetään yhteisön käyttöön. Yllämainittu edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä ja mm. Haslam ym. ja Viitala korostavatkin että esimies on tällaisen ilmapiirin luomisessa ehkä tärkein henkilö työyhteisössä. Esimie-

heltä odotetaan rehellisyyttä ja rohkeutta tarttua epäkohtiin. (Haslam & al. 2012, 155; Viitala 2013, 23, www.ttl.fi).

Ohjaajien osalta yhteisöllisyyden vahvistaminen edellyttää sitoutumista yhdessä sovitun strategian edistämiseen ja yhteisön pelisääntöjen noudattamiseen. Yhteisöllisyyttä vahvistaa osallistuminen yhteiseen keskusteluun ja päätöksen tekoon sekä huomaamiensa kehittämiskohteiden esille tuominen ja ratkaisujen etsiminen yhdessä muiden kanssa. Ohjaajat luovat omalta osaltaan luottamuksellista ilmapiiriä joka edistää dialogista työtapaa. Tähän kuuluu työtovereiden osaamisen arvostaminen ja halu jakaa oma osaaminen työyhteisön jäsenten kanssa.

Yhteisöllisyyden vahvistaminen kuntoutujien näkökulmasta: Niin kuin Saastamoinen toteaa, yhteisöllisyyttä on vaikea määritellä sillä se näyttäytyy eri ihmisille kovin erinäköisenä. Kokemus yhteisöstä ja yhteisöllisyydestä voi olla vapauttava ja tervehdyttävä tai toisessa ääripäässä se voi olla tukahduttava ja sairastuttava. Yhdistyksessä ohjaajana työskentelevän Ulla Sjöholmin (2013) opinnäytetyössä haastateltujen kuntoutujien puheessa esiintyi kumpaakin näkökulmaa. Voimaannuttava yhteisöllisyys näkyy turvallisuutena ja jatkuvuutena, tilana jossa uskaltaa olla oma itsensä ilman sairauden tuomaa häpeää. Yhteisöllisyys tuo voimaa ottaa vastuuta omasta elämästään ja suorittaa omat yhteisön hyväksi tehtävät velvollisuudet. Tuetussa asumispalvelussa saa tukea sekä muilta kuntoutujilta että ohjaajilta. Yhteisö myös lisää kuntoutujan itsetuntoa kun hän voi vastavuoroisesti tarjota tukea toisille kuntoutujille ja selviytyy päivittäisistä tehtävistään. (Sjöholm 2013, 52.)

Erityistä huomiota tulisi kiinnittää ohjaajien työn tavoitteellisuuteen. Aila Järvikoski (2013) nostaa esiin käsitteen *asiakaslähtöinen kuntoutus*, jossa *lähtöisyys* viittaa siihen, että suunnitelmia tehdään asiakkaan tavoitteista lähtevien vaihtoehtojen pohjalta (em. 41). Kuntoutus/palvelusuunnitelmien tavoitteiden toteutumista pitäisi arvioida riittävän usein kuntoutujan kanssa. Tukisuunnitelman tulee sisältää konkreettisia toimia joiden avulla tavoitteet ovat saavutettavissa ja näiden tavoitteiden seuraaminen tulisi sisällyttää ohjaajien työaikaan ja perustyötehtäviin. Kuntoutujan tukiverkoston ottaminen mukaan palvelusuunnitelman laadintaan tukee kuntoutujaa tavoitteiden saavuttamisessa ja auttaa seuraamaan suunnitelman edistymistä. Onnistumisten esiin nostaminen ja kirjaaminen antavat kuntoutujalle ja hänen tukijoilleen toivoa ja saa myös henkilökunnan tietoiseksi oman työnsä tuloksellisuudesta. Ilman tätä yhteisöstä saattaa muodostua kuntoutujille säilytyspaikka, jossa kuntoutuminen takaisin yhteiskunnan täysivaltaiseksi jäseneksi jää puheeksi, mutta vastuu kuntoutumisesta jätetään asukkaalle itselleen verhottuna itsemääräämisoikeuteen.

Yhteisöllisyys aukeaa kuntoutujille myös yhdistyksen laatukäsikirjan kautta. Yhteisö tarjoaa turvaa, tukea ja ammattimaista ohjausta, joiden avulla kuntoutuja voi ponnistella kohti tervettä,

oman näköistä elämää. Yhteisössä on mahdollisuus kokeilla ja onnistua tai epäonnistua. Samaan aikaan yhteisö kannustaa jäseniään kuntoutumaan. Yhteisön tehtävä asumispalveluissa on siis kaksijakoinen ja sen pitäisi näyttäytyä eri tavoin yksilöllisen kuntoutuksen eri vaiheissa. Alussa syliin-sä ottaen ja turvaa, tukea ja tietoa tarjoten ja yhä enemmän ulospäin työntäen. Mielenterveyskuntoutujien asumispalvelua voisi kuvata myös kasvatustehtäväksi. Kasvattajan ja kasvatettavan roolit elävät ja muuttuvat sitä mukaa kun kehitys etenee. Välillä otetaan askeleita ja harppauksia eteenpäin, suvantovaiheen aikana kerätään voimia ja sitten taas ponnistellaan eteenpäin, välillä liian suurten haasteiden edessä taaksepäin luisuen. Asumispalveluja kuvaa mainiosti termi yhteisökasvatus. Asumisyhteisö ei saisi muodostua paikaksi johon pysähdytään. Jokaisen yksilöllisiä tarpeita tulisi kuunnella ja tästä yksilöllisten tarpeiden ja tavoitteiden erilaisuudesta tulisi keskustella asukkaiden kanssa, jotta kaikilla yhteisön jäsenillä säilyy mielessä, että tasavertaisuus tarkoittaa kaikkien tukemista heidän yksilöllisten tavoitteidensa saavuttamisessa, ei sitä että kaikilla olisi samat velvollisuudet.

Yhteisöllisyyden ylläpito terveenä kuntouttavana toimintana edellyttää jatkuvaa keskustelua ja toiminnan kehittämistä. Yhteisö elää ja muotoutuu sen historian, kulttuurin ja yhteisön jäsenten välisten suhteiden mukaan. Jokainen yhteisön jäsen vaikuttaa omalla toiminnallaan yhteisön ilma- piiriin ja toimintaan, halusipa tai ei.

Mielenterveyskuntoutujien asumispalvelut ovat Suomessa rakentuneet psykiatrisen laitoshoidon paikkojen vähentämisen jälkeiseen yhteiskunnalliseen tilanteeseen 1970 - 1990 luvuilla. Vahvana toimijana ovat 1980 – luvun jälkeen perustetut sosiaalipsykiatriset yhdistykset. Toimintamallit ovat olleet terveydenhoidon etiikkaan ja toimintamalleihin perustuvia, sillä asumispalveluiden johdossa ja työntekijöissä on yliedustettuina terveydenhuollon koulutuksen suorittaneita henkilöitä. Esimerkiksi tutkimuskohteessani oli jonkin terveydenhuollon koulutuksen suorittaneita tutkimusaikana 18 ja muita 6 joista 2 sosionomia. Terveydenhuollon eettisen neuvottelukunnan, Etenen, mukaan terveydenhuollon tavoitteena on terveyden edistäminen, sairauksien ehkäisy ja hoito, sekä kärsimyksen lievittäminen. Arvoissa korostuu ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, mutta sosiaaliseen toimintakykyyn ja yhteisöllisyyteen liittyvät arvot eivät nouse esiin. Vaikka terveydenhuollon ammattiryhmiä on useita, pohjautuu kaikkien eettiset ohjeet yhteisiin arvoihin. (Etene 2001,4.) Järvikoski (2013) nostaa esiin kuntoutuspalveluiden tuottamisessa moniammatillisuuden merkitystä, jotta kaikki kuntoutuksen osa-alueet (kasvatuksellinen-, lääkin- nällinen-, sosiaalinen- ja ammatillinen kuntoutus) olisivat kuntoutujan hyödynnettävissä samanaikaisesti, eikä ketjutettuina peräkkäin, kuten ne perinteisesti ovat olleet (em. 2013, 57). Arja Kosken (2007) mukaan monialaisen osaamisen tarve ja erityisesti moniammatillisen ryhmätyöskente- lyn osaamisen taidot ovat korostuneet 2000 luvulla kun tehostetun asumispalvelun asiakaskunta on

entistä moniongelmaisempaa. Asumisen tukeminen ei enää riitä vaan tarvitaan arjessa elämisen tukemista ja hyvän elämän mahdollistamista. (Koski 2007, 21). Markku Salo kirjoittaa mielenterveyskuntoutujien asumispalveluita kartoittaneessa tutkimuksessaan että sosiaalipsykiatrisen asumisen ”sosiaalinen” edellyttää välittömän sosiaalisen vuorovaikutuksen organisointia, jotta yhteisöllinen ”kuntouttava” asuminen olisi mahdollista (Salo & Kallinen 2007, 21). Asukkaiden ryhmäkeskusteluista jäi mielikuva, että toiminta kulkee ohjaajien kautta ja toiminta painottuu päivittäiseen ruuanlaittoon ja siivoustöihin. Haasteeksi näen toiminnan monipuolistamisen vuorovaikutusta ja sosiaalista toimintakykyä tukevaan suuntaan. Myös Soile Lääti (2013) joka työskentelee tutkimukseni kohteena olevassa organisaatiossa, nostaa pro gradu tutkielmassaan mielenterveyskuntoutuksen tulevaisuuden haasteeksi omassa organisaatiossaan emansipationaalisen kuntoutuksen. Siihen sisältyy kuntoutujan itsereflektoinnin taidon kohoaminen, mahdollisuus kohdata asiakas eettisesti kestäväällä tavalla sekä kuntoutujan lisääntyneet mahdollisuudet osallisuuteen ja sosiaalisiin oikeuksiin (Lääti 2013, 20).

Kun tavoitteena on asukkaiden kuntouttaminen yhteiskuntaan sen täysivaltaisiksi jäseniksi, varsinkin työelämään osallistuminen edellyttää monipuolisten vuorovaikutustaitojen hallintaa. Ihmisen hyvinvointi on pitkälti riippuvainen hänen sosiaalisesta elämästään, kyvystä osallistua oman lähiyhteisönsä elämään ja kyvystään luoda kontakteja ihmisiin. Vuorovaikutustaitojen ja sosiaalisten taitojen suunnitelmallinen tukeminen osana kuntoutusta edellyttää ohjaajilta oman ammatillisen identiteetin tarkastelua ja osaamisen kehittämistä vuorovaikutusta ja sosiaalisia taitoja kehittävien menetelmien hallintaan.

Sosiaalisen vuorovaikutuksen organisointi edellyttää, että työntekijöillä on vahva teoreettinen ymmärrys sosiaalisen toiminnan merkityksestä ihmisen hyvinvoinnille, kuntoutumiselle ja voimaantumiselle. Ilman teoreettista ymmärrystä asumispalveluissa järjestetty toiminta saattaa jäädä ulkokohtaiseksi puuhasteluksi joka ei johda kuntoutujan sosiaaliseen ja yhteiskunnalliseen voimaantumiseen vaan pahimmillaan passivoittaa. Kuntoutujan itsemääräämisoikeuteen vedoten ollaan varovaisia harjoittamaan positiivista painostamista ja sitouttamista sosiaaliseen toimintaan. (Kurki 2007, 85.) Onkin tärkeää miettiä, miten henkilöstön osaaminen tukee yhteisöllisyyden kehittymistä jatkossa. Kuunnellessani henkilökunnan ryhmäkeskustelua johtopäätökseni oli että yhteisöllisyydestä puhutaan työyhteisöissä ja halua sen kehittämiseksi on, mutta menetelmäosaamista on vähemmän. Puuttumatta henkilökunnan työssään, harrastuksissaan ja täydennyskoulutuksissaan hankkimaan osaamiseen näyttää henkilökunnan ammatillisen osaamisen rakenne koulutustaustan perusteella tukevan vahvasti hoitamiseen liittyvää toimintaa. Tämän perusteella sosiokulttuurisen ja sosiaalipedagogisen osaamisen vahvistaminen esimerkiksi rekrytointien ja täydennyskoulutuk-

sen avulla näyttäisi tärkeältä, mikäli yhteisöllisyyttä halutaan vahvistaa kuntoutumisen tukemiseksi.

8 POHDINTAA

Tutkimani organisaatio tuottaa palveluja mielenterveyskuntoutujille. Yhdistys toteuttaa asumispalveluja kahdessa yksikössä ja avokuntoutusta päivätoimintana kolmessa yksikössä, joista yksi kuuluu kansainväliseen Klubitalo-verkostoon. Päivätoimintaa tarjoavat yksiköt olen tutkimuksessani jättänyt tietoisesti pois vaikuttavuuden arvioinnista, sillä niiden päivittäinen toiminta on ohjauksellista ja näytti muodostuvan yhteisöllisten toimintamenetelmien kautta. Mielenkiintoni kohdistui sen sijaan tuettua asumispalvelua tuottaviin yksiköihin. Näissä yksiköissä yhteisöllisyyden tukeminen ja sen merkityksen näkeminen osana yhteiskunnan täysvaltaiseksi jäseneksi kuntotutustumista saattaa välillä hautautua arjen toimintojen ohjaamisen ja hoidollisen toimintatavan alle.

8.1 Tutkimuksen luotettavuudesta

John Dewey (1953) ja Elkjaer (2009) korostavat että oppiminen tapahtuu kokemusten kautta, mutta kaikki kokemukset eivät tuota oppimista. Jos kokemuksen halutaan tuottavan oppimista, se täytyy kommunikoida ja reflektoida vuorovaikutuksellisesti. (Dewey 1953, 32; Elkjaer 2009, 82.) Valmennuksen arviointiaineiston kerääminen saduttamalla koulutuksen puolella välissä ja sen päättyessä oli metodinen kokeilu joka edellytti kommunikointia ja koetun reflektointia. Vaikka sadutuksen alkuperäinen tavoite oli opastaa osallistujat käyttämään sadutusta yhtenä asiakkaidensa kuuntelun ja ymmärtämisen välineenä, se osoittautui hyväksi menetelmäksi saada lyhyessä ajassa näkyväksi osallistujien kokemuksia. Sadutuksista välittyivät kertojien tunnekokemukset, sekä omaan että työyhteisön ammatilliseen kehittymiseen liittyvät havainnot. Toisaalta sadutusten laatuun ja sisältöön vaikutti varmasti myös parien muodostaminen. Sadutusparit muodostettiin arpomalla ja todennäköisesti tarinan kertojat säätelivät omaa vuorovaikutustaan ja tarinan sisältöä sen mukaan, kuka sattui pariksi. Tarinan sisältöön vaikutti luultavasti myös parin työnjako, eli kumpi toimi ensin kirjaajana ja kumpi kertojana. Ensimmäisenä kokemuksensa kertoneen tarinan sisältö on varmasti vaikuttanut myös jälkimmäisen kertojan kertomuksen sisältöön. Peräkylän mukaan keskustelussa muokataan keskustelijoiden yhteistä todellisuutta ja aiemmin sanottu vaikuttaa sen jälkeen puhuttuun (Peräkylä 2004, 166). Vaikka sadutus ei ole keskustelua vaan tarinan kerrontaa ja keskittynyttä kuuntelua, oletan että edellä mainittua toteutuu myös sadutuksessa.

Työyhteisövalmennuksen vaikutusten arviointiin ryhmäkeskusteluissa osallistui vain pieni otos organisaation työntekijöistä ja asiakkaista. Tutkijan resurssit eivät riittäneet laajempaan arviointiin. Fokusryhmäkeskustelujen toteuttaminen henkilökunnalle ja esimiehille laajamittaisemmin olisi saattanut vahvistaa työyhteisövalmennuksen vaikuttavuutta ja tulosten analysointi tilaajaorganisaation kanssa olisi luonut pohjaa tulevaisuuden kehittämistarpeille jatkossa.

8.2 Tutkimuksen hyödyntäminen jatkossa

Käytetyillä käsitteillä on vaikutusta odotuksiimme ja mielikuviiimme. Osaamispalveluiden tuottajan onkin syytä miettiä, onko toteutettava palvelu koulutusta, kurssitoimintaa tai valmennusta. Urheiluvalmentajan tehtävä on oman osaamisensa avulla nostaa valmennettaviensa osaamisen tasoa. Valmennettavan kehittyminen ja suoritukset on toiminnan keskiössä ja valmentaja näyttäytyy taustavaikuttajana. Hyvä valmentaja laatii yhdessä valmennettavansa kanssa tälle sopivan harjoitusohjelman, mutta urheilijasta on kiinni miten hän sitoutuu työskentelemään sovitun ohjelman mukaisesti. Sitoutuminen edellyttää molemminpuolista luottamusta ja uskoa siihen, että tehdään yhdessä töitä parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. Tämän vuoksi ei olekaan ihme, että työyhteisöjen muutos- ja kehittämishankkeissa on otettu käyttöön ”valmennus” metafora. Sanoilla ja puheella on suuri merkitys asennoitumiseemme. Kouluttajan nimeäminen valmentajaksi asettaa hänelle erilaisen toimintavaatimuksen kuin kouluttajana. Perinteisessä koulutuksessa kouluttaja toteuttaa kouluttajasta luomaansa skeemaa ja suorittaa tehtävänsä tämän toimintamallin mukaisesti. Tällöin kouluttaja on keskiössä ja vuorovaikutus tapahtuu kouluttajan kautta ja kouluttajan ehdoilla. Myös työyhteisön jäsenillä on erilainen mielikuva koulutuksesta ja valmennuksesta. Koulutukseen osallistuminen ja kouluttajan kohtaaminen voivat tuoda osallistujien mieleen mielikuvia omista aikaisemmista koulutuskokemuksista. Samoin on kun käytetäänkin erilaisia käsitteitä. Jos ”kouluttaja” vaihdetaan ”valmentajaksi” ja koulutusta kutsutaan työyhteisövalmennukseksi, osallistujien mielikuvat tulevasta prosessista ovat lähtökohdiltaan erilaiset. Siinä missä koulutus tuo mieleen opittavien asioiden luettelon, valmennus asettaa toiminnan keskiöön toiminnan päätähdet, eli työyhteisön jossa muutosta ja kehittymistä toivotaan tapahtuvan. Työyhteisöjen ammatillisen osaamisen kehittämisessä työyhteisövalmennus vaikuttaa toimivalta tavalta jalkauttaa organisaatioiden strategiaa. Valmennus mahdollistaa työyhteisön jäsenten dialogisen kohtaamisen ja synnyttää luottamusta.

Tässä tutkimuksessa työyhteisövalmennuksen kehittävään arviointiin valikoitui R.O. Brinkerhoffin kuusisyklinen malli vasta, kun työyhteisövalmennus oli loppuillaan. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista sopia kehittävän arvioinnin prosessista työyhteisövalmennuksen tilaaja-

organisaation kanssa jo valmennuksen suunnitteluvaiheessa ja rakentaa valmennusprosessista riittävän pitkä, jotta työyhteisövalmennuksen pitkäaikaisia vaikutuksia voitaisiin arvioida suunnitelmallisesti ja arviointiprosessissa esiin tulevia kehittämistarpeita voitaisiin toteuttaa. Asenteiden ja toimintatapojen muuttuminen on hidasta ja edellyttää halutun suunnan selkeää kommunikointia organisaation eri tasoilla. Ajatusten siirtäminen käytäntöön edellyttää tavoitteiden selkeää kirjaimista ja tavoitteiden toteutumisen arviointia. Muutosten ylläpitäminen ja edelleen kehittäminen vaativat työyhteisöltä toiminnan säännöllistä, reflektiivistä tarkastelua ja halukkuutta muuttaa ja kehittää toimintatapojaan tarvittaessa.

Työyhteisövalmennuksen suunnitteluvaiheessa palvelun tuottajan pitäisi pyrkiä kirkastamaan valmennuksen tilaajan kanssa käydyissä keskusteluissa mitä vaikutuksia valmennukselta odotetaan käytännön työtoimintaan. Haluttujen vaikutusten pohjalta voidaan suunnitella valmennuksen toteutus ja kesto sekä prosessin arviointimenetelmät. Kehittävän arvioinnin prosessin avulla näyttäisi olevan mahdollisuus vahvistaa valmennuksen vaikuttavuutta, antaa olennaista tietoa niin tilaaja- kuin tuottajaorganisaatiolle prosessin tuloksista ja antaa suuntaa toiminnan jatkuvan kehittämisen tarpeista.

LÄHTEET

- af Ursin, K., Pekkola, E., & Tapaninen S. (2011). Konsultoivan otteen käyttö kehittävässä arvioinnissa. *Hallinnon Tutkimus*, 30(4), 332-344.
- Botcheva, L., Shih, J., & Huffman, L. C. (2009). Emphasizing cultural competence in evaluation: A process-oriented approach. *American Journal of Evaluation*, 30(2), 175.
- Brinkerhoff, R.O. (1987). *Achieving Results from Training*. Jossey-Bass inc., San Fransisco, CA
- Brinkerhoff, R. O. (2005). Training The Success Case Method: A Strategic Evaluation Approach to Increasing the Value and Effect of Training. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 86-101.
- Brinkerhoff, R. O. (2008). *T+D*. American Training and Development Society. Internet-dokumentti. Tulostettu 23.4.2014.
- Brännmark, M., & Benn. S. (2012). A Proposed Model for Evaluating the Sustainability of Continuous Change Programmes. *Journal of Change Management*, 12(2), 231-245
- Caproni, P. J. (2005). *Management Skills for Everyday Life: The Practical Coach*. 2. uudistettu painos. New Jersey:Pearson Prentice Hall.
- Carnall, A. C. (2003). *Managing Change in Organizations*. Dorchester: The Dorset Press.
- Cotter, R. J. (2014). Reflexive spaces of appearance: Rethinking critical reflection in the workplace. *Human Recource Developpent International*, 17(4), 459-474.
- Dewey, J. (1953). *Experience and Education*. New York: The Maximillan Company.
- Elkjaer, B. (2009). Pragmatism. A learning theory for the future. In K. Illeris (Ed.) *Contemporary Theories of Learning. Learning theorists in their own words*. Abingdon: Routledge.
- Engeström, Y. (2004). *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.
- Eräsaari, L. (2009). Jos ratkaisu on yhteisö, niin mikä on ongelma? In K. Filander & M. Vanhalakka-Ruoho (Eds.) *Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja*. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, California:Sage.
- Hannula, A. (2000). *Tiedostaminen ja muutos Paolo Freiren ajattelussa. Systemaattinen analyysi Sorrettujen pedagogiikasta*. Helsingin Yliopiston Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 167. Verkkojulkaisu (luettu 14.2.2015). Väitöskirja.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D. & Platow, M. J. (2012). *Uusi johtamisen psykologia*. Helsinki: University Press Oy
- Heikkinen, H., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. (2005). *Kartta kasvatustieteen maastosta. Kasvatus* 36(5), 340-354.
- Higgs, M. & Rowland, D. (2010). Emperors With Clothes On: The Role of Self-awareness in Developing Effective Change Leadership. *Journal of Change Management*, 10(4),369-385.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyvärinen, M. (2006). *Kerronnallinen tutkimus*. www.hyvarineninfo.fi Luettu 6.12.2013

- Häkkinen, H. & Savolainen, T. (2008). Luottamus organisaation sisäisissä toimijasuhteissa: Muutoksen tuki. HR Foorumi 25.4.2008. Johtamistaidon opisto. Tulostettu 1.5.2013
- Ikonen, M. (2013) *Trust Development and Dynamics at Dyadic level. A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships*. Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 53.
- Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry. <http://www.ituspy.com/index.php?id=18> (luettu 20.7.2012)
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60, 1, 5–27.
- Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.
- Järvikoski, A. (2013). Monimuotoinen kuntoutus ja sen käsitteet. *Sosiaali- ja terveysministerion raportteja ja muistioita 2013:43*.
- Järvinen, P. (1998). *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.
- Karlsson, L. (2003). *Sadutus. Avain osallistavaan toimintakulttuuriin*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kaukonen, O. (2005). Torjunta vai poisto? Päihdepalvelujen kehitys laman jälkeen. *Yhteiskuntapolitiikka* 70(3), 311–315.
- Kilpimaa, A. (2013). *Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Väitöskirja.
- Kirkpatrick, D. (1996). Revisiting Kirkpatrick's four-level model. *Training and Development* 50(1), 55–59.
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. (2005). *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, J.D. & Kirkpatrick, W. (2011). The end is the beginning. *T+D*. Nov. 2011. 65:11. 60–64.
- Koski, A. (2007). *Työn eetoksena hyvä elämä tehostetun asumispalvelun yksikössä. Uutta moniammatillista työyhteisöä rakentamassa*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Väitöskirja.
- Koukkari, M. (2010). *Tavoitteena kuntoutumien. Kuntoutujien käsityksiä kokonaisvaltaisesta kuntoutuksesta ja kuntoutumisesta*. Lapin Yliopisto, Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus. Väitöskirja.
- Kurki, L. (2000). *Sosiokulttuurinen innostaminen*. Tampere: Vastapaino.
- Kurki, L. (2007). *Innostava vanhuus. Sosiokulttuurinen innostaminen vanhempien aikuisten parissa*. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab
- Lääti, S. (2013). *Sosiaalinen hyvinvointi mielenterveyskuntoutujan elämässä. Tutkimus sosiaalisen kuntoutuksen merkityksestä nuorempien ja varttuneiden mielenterveyskuntoutujien keskuudessa*. Helsingin Yliopisto. Pro-gradu tutkimus.
- Macnaghten, P. & Myers, G. (2004). Focus groups. In C. Seale, G. Gobo, J.F. Gubrium & D. Silverman. (2004). *Qualitative Research Practise*. London: Sage Publications Ltd
- Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen*. Keuruu: Talentum.
- Mäkisalo-Ropponen, M. (2012). *Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Sanoma-Pro Oy.
- Naugle, K., Naugle, L. & Naugle, R. (2000). Kirkpatrick's Evaluating Model as a Means of Evaluating Teacher Performance. *Education*, 121(1), 135–144.
- Nivala, E. (2008). *Kansalaiskasvatus globaalin ajan hyvinvointiyhteiskunnassa: kansalaiskasvatuksen sosiaalipedagoginen teoriakehys*. Kuopio: Snellman-instituutti.

- Okulov, S. (2008). ”Yksinolo ois aika orpoo” –vanhusten palveluasumisen yhteisölliset tekijät palvelutalon asukkaiden kokemuksissa. Kuopion yliopisto, sosiaalityön ja sosiaalipedagogiikan laitos. Lisensiaattitutkimus.
- Ollila, S.(2009). Tuottavuus muutoksessa – Sosiaalityö osaamisen johtamisen näkökulmasta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2(09), 176-187.
- Oswick, C., Grant, D., Michelson, G., & Wailes, N. (2005). Looking forwards: Diskursive directions in organizational change. *Journal of Change Management*, 18(4), 383-390.
- Otero, C. (1997). *Training as a Developmental Tool*. Washington, DC 20523: Center for Development Information and Evaluation. Document No. PN-ACA-630. (Tulostettu 12.4.2015.)
- Pakkala, A. (2011). *Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen. Tapaustutkimus henkilöstönkehittäjän kasvattajuuden löytymisestä*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Väitöskirja.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: Sage.
- Peräkylä, A. (2004). Conversation Analysis. In C. Seale, G. Gobo, J.F. Gubrium & D. Silverman. (2004). *Qualitative Research Practise*. London: Sage Publications Ltd
- Raudasoja, E.M.(2005). *Koulutuksen paikallisen arvioinnin kehittämisprosessi Oulun kaupungissa 1997-2001*. Tampere: Juvenes Print
- Ruohotie, P. (1999). Relationship-Based Learning in the Work Environment. In Beairsto, B. & Ruohotie, P.(eds.) *The Education of Educators. Enabling Professional Growth for Teachers and Educators*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Saastamoinen, M. Aikalaiskeskustelua yhteisöllisyydestä. In K. Filander & M. Vanhalakka-Ruoho (eds.) *Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja*. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Salo, M. & Kallinen, M. (2007). *Yhteisasumisesta yhteiskuntaan? Mielenterveyskuntoutujien asumispalvelujen tila ja tulevaisuus*. Pori: Kehitys Oy
- Semi, T. (2004). Kokonaisvaltainen kuntoutus – ennen kaikkea innostusta! In Heimonen, S. & Voutilainen, P. (eds.) *Dementoituvan ihmisen kuntoutuksen lupaus*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Sjöholm, U. (2013). Kuntoutus sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen tehostetuissa asumispalveluyksiköissä. Asukkaiden kokemuksia tehostetun asumispalvelun kuntouttavuudesta. Hämeen ammattikorkeakoulu. Ylemmän ammattikorkeakoulututkimnon opinnäytetyö.
- Sosiaalibarometri 2014. *Ajankohtainen arvio hyvinvoinnista, palveluista sekä palvelujärjestelmän muutoksista*. Helsinki: Suomen sosiaali- ja terveysalan yhdistys ry.
- Stenvall, J. (2013). Muutosprosessin toteuttaminen julkisella sektorilla. Helsinki: Arviointiyhdistyksen seminaari 28.10.2013
- Säljö, R. (2004). *Oppimiskäytännöt – sosiaalipedagoginen näkökulma*. Juva: WSOY
- Steffe, L.P. & Gale, J. (1995). *Constructivism in Education*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum Publishers.
- Tienari, J., Vaara, E. & Meriläinen, S. (2005). Yhteisyyden rakentuminen haastattelussa. In J. Ruusuvaara & L. Tiittula (eds.) *Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino
- Valtonen, A.(2005). Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? In J. Ruusuvaara & L. Tiittula (eds.) *Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino
- Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy

LIITTEET

Ote sadutuspalauteiden taulukoinnista.

Taulukot ja palautteet kokonaisuutena on tutkijalla.

Koulutuspalautteet Sadutus-menetelmän avulla kerättyinä joulukuussa 2012

N 20

1. Valmennusprosessin anti yksittäiselle työntekijälle

Osallistuminen	Asiakkaan kuuleminen	Toiminnan kyseenalaistaminen	Yhteisöllisyys teema	muutosvas- taisuus	ammattillinen kehittyminen
S16 Olen oppinut tuntemaan paremmin muiden yksiköiden työntekijöitä.	S20 Asiakkaan kuuleminen auttaa ymmärtämään asiakkaan tilanteen paremmin. Kuka esimerkiksi haluaa vuorovaikutusta.	S18 Oman toiminnan kyseenalaistamista, uudet keinot yksi tärkeimmistä	S16 Oma työtä miettii enemmän yhteisölliseltä kannelta	S19 Vaikka olenkin muutostavastainen, ei pitäisi heti torpata uusia ajatuksia ja ehdotuksia.	S16 Ammatillista kehittymistä on tapahtunut
S20 Harmi että olin loman takia pois- sa. On ollut tärkeää olla mukana ja pysyä kehityksessä mukana.	S19 Asiakkaiden kuuleminen on tärkeää ja varsinkin niiden hiljaisempien, jotka jää jalkoihin.	S18 Uusia ja vanhoja ajatuksia. Työ vaatii johdonmukaisuutta, ei miellyttämistä.	S20 On ehkä oppinut erilaisia tapoja markkinoida yhteisöllisyyttä.	S3 Vaikka alussa olisi pitänyt ymmärtää, että muutostavastarintaa tulee vastaan. Vaan sitä on vaikea nähdä että miksi tulee vastarintaa, mikä kuuluu asiaan.	S15 Vuorovaikutustaidoissa olen oppinut hillitsemään itseäni.

2. Valmennusprosessin anti työyhteisölle

Yhteisöllisyys	Työyhteisön tutustuminen	Kaikki yhdistyksen työntekijät ovat olleet mukana	Ammatillinen kehittyminen	muutokset päivittäisessä työssä
S17 Koulutuksen ansioista työpaikoilla pohditaan entistä enemmän asukkaan osallistamista.	S12 Työilmapiiri tullut koulutuksen myötä avoimemmaksi ja pystytään puhumaan asioista rehellisesti.	S16 Työilmapiiri säilyi koulutuksen aikana ihan yhtä hyvänä kuin se oli ollutkin.	S3 Helposti rutinoituu, ei ota asioita vastaan. Ne pitää tietoisesti ottaa vastaan ja alkaa kehittämään sitä, mikä on meidän tehtävä, ketä varten olemme tässä. Asukas on päähenkilö, mutta myös henkilökunnan hyvinvoinnista tulee pitää huolta.	S16 Käytännön asioita asukasyhteisöön ei ole vielä paljon tullut, siis uusia asioita, mutta ehkä niitäkin löytyy.
S15 Yhteisöllisyys oman yksikön työkavereiden kanssa lisääntynyt.	S2 Mun mielestä koulutuksen anti on ollut koko firman väen yhteiset tapaamiset ja ajatustenvaihdot ja on oppinut tuntemaan ihmiset erilailla. Keskustelut on pysyneet hyvin asiallisina ja työhön liittyvinä aiheina.	S16 Hyvä asia on ollut että koko yhdistyksen henkilökunta koontui säännöllisesti ja on ollut aikaa puhua asioista.	S12 Työ on tapahtunut työryhmässä itsessään	S14 uudet ajatukset ovat olleet tervetulleita pieneneen työyksikköön
S17 Yhteisöllisyyden merkitys ei liene enää vierasta kenellekään.		S18 Yhteisössä voi puhua kaikesta, vaikka olisi vaikeita asioita.	S20 Tänäpä on noussut ajatuksia kuinka ollaan ehkä katsottu asioita kapeasti ja että toisinkin voi toimia.	S14 Asiakkaan kuuleminen ja osallistaminen on vaikuttanut työnsujuvuuteen